

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA INCAFEN SAS PARA SU  
MARCA MORASURCO CAFÉ PURO EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE  
PASTO PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 2012- 2016**

**ELIZABETH JARAMILO TUPAZ  
VELMAR ALEXIS OBANDO JIMENEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA INCAFEN SAS PARA SU  
MARCA MORASURCO CAFÉ PURO EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE  
PASTO PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 2012- 2016**

**ELIZABETH JARAMILO TUPAZ  
VELMAR ALEXIS OBANDO JIMENEZ**

**Trabajo de Grado para optar el Título de  
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**ASESOR  
RUTH XIMENA OBANDO NARVÁEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1<sup>ro</sup> del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACION

---

---

---

---

PRESIDENTE DE JURADO

---

JURADO

---

JURADO

San Juan de pasto, Mayo 3 de 2012

## AGRADECIMIENTOS

A Dios.

## DEDICATORIAS

A Dios.

## CONTENIDO

|                                                                | <b>Pág.</b> |
|----------------------------------------------------------------|-------------|
| 1. PRESENTACION DEL PROYECTO.....                              | 33          |
| 1.1 TEMA.....                                                  | 33          |
| 1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION .....                            | 33          |
| 1.2.1 Identificación del problema. ....                        | 33          |
| 1.2.2 Planteamiento del problema. ....                         | 33          |
| 1.2.3 Formulación del problema.....                            | 35          |
| 1.2.4 Sistematización del problema: .....                      | 35          |
| 1.3 OBJETIVOS.....                                             | 36          |
| 1.3.1 Objetivo general:.....                                   | 36          |
| 1.3.2 Objetivos específicos: .....                             | 36          |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN.....                                         | 36          |
| 1.4.1 Justificación Teórica.....                               | 36          |
| 1.4.2 Justificación metodológica .....                         | 37          |
| 1.4.3 Justificación práctica.....                              | 37          |
| 1.5 MARCO REFERENCIAL.....                                     | 37          |
| 1.5.1 Marco teórico. ....                                      | 37          |
| 1.5.1.1 Tipos de planeación.....                               | 37          |
| 1.5.1.2 Rentabilidad y productividad en mercadeo .....         | 40          |
| 1.5.1.3 La mercadotecnia.....                                  | 47          |
| 1.5.1.4 Mercadotecnia y Comunicación. ....                     | 48          |
| 1.5.1.5 Cuantificación de los resultados de la promoción ..... | 52          |
| 1.5.1.6 La investigación de mercados.....                      | 52          |
| 1.5.1.7 El comportamiento del consumidor .....                 | 53          |
| 1.5.1.8 El valor y satisfacción para el cliente .....          | 54          |
| 1.5.1.9 El proceso de compra .....                             | 54          |
| 1.5.1.10 Las estrategias de mercadeo .....                     | 55          |
| 1.5.1.11 Las estrategias genéricas .....                       | 56          |
| 1.5.1.12 Las 3 Estrategias Básicas de Desarrollo.....          | 56          |
| 1.5.1.13 Las 3 estrategias de marketing .....                  | 57          |
| 1.5.2 Marco conceptual.....                                    | 57          |

|         |                                                          |    |
|---------|----------------------------------------------------------|----|
| 1.5.2.1 | Concepto de plan: .....                                  | 57 |
| 1.5.2.2 | Importancia de la planeación .....                       | 58 |
| 1.5.2.3 | Propósitos de la planificación:.....                     | 58 |
| 1.5.2.4 | Características de un plan: .....                        | 59 |
| 1.5.2.5 | Tipos de plan .....                                      | 59 |
| 1.5.2.6 | Pasos de un Plan.....                                    | 60 |
| 1.5.2.7 | Conceptos de marketing .....                             | 61 |
| 1.5.2.8 | Importancia del marketing.....                           | 65 |
| 1.5.2.9 | Clasificación del Marketing: .....                       | 66 |
| 1.5.3   | Marco espacial.....                                      | 66 |
| 1.5.4   | Marco temporal: .....                                    | 67 |
| 1.5.5   | Marco analítico.....                                     | 67 |
| 1.5.5.1 | Etapa 1 De los insumos .....                             | 67 |
| 1.5.5.2 | Etapa 2 De la adecuación .....                           | 67 |
| 1.5.5.3 | Etapa 3 De la decisión .....                             | 71 |
| 1.6     | DISEÑO METODOLÓGICO.....                                 | 72 |
| 1.6.1   | Línea de investigación .....                             | 72 |
| 1.6.2   | Área de investigación.....                               | 72 |
| 1.6.3   | Tipo de estudio: .....                                   | 72 |
| 1.6.3.1 | Exploratorio.....                                        | 72 |
| 1.6.3.2 | Descriptivo: .....                                       | 72 |
| 1.6.4   | Método de investigación .....                            | 72 |
| 1.6.4.1 | Inductivo:.....                                          | 72 |
| 1.6.4.2 | Analítico - Síntesis: .....                              | 72 |
| 1.6.5   | Fuentes de información.....                              | 73 |
| 1.6.5.1 | Fuente Primaria.....                                     | 73 |
| 1.6.5.2 | Fuente Secundaria.....                                   | 73 |
| 1.6.6   | Instrumentos para la recolección de información.....     | 73 |
| 1.6.7   | Procesamiento de la información.....                     | 75 |
| 2.      | DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....                          | 76 |
| 2.1     | INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA O NEGOCIO .....                | 76 |
| 2.1.1   | Orígenes de la empresa y fines del plan de mercadeo..... | 76 |
| 2.2     | DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....                       | 77 |



|         |                                                                    |     |
|---------|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.2.1   | Filosofía corporativa.....                                         | 77  |
| 2.2.2   | La misión y visión de la empresa reza: .....                       | 77  |
| 2.2.3   | Valores Corporativos de INCAFEN SAS.....                           | 77  |
| 2.3     | CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA INCAFEN SAS.....                     | 78  |
| 2.3.1   | Composición y Organización .....                                   | 78  |
| 2.3.2   | Talento Humano y Recursos Físicos: .....                           | 80  |
| 2.3.2.1 | Talento Humanos:.....                                              | 80  |
| 2.3.2.2 | Recursos físicos.....                                              | 80  |
| 2.3.3   | Expectativas de socios y clientes.....                             | 80  |
| 2.3.4   | El Producto – Servicio.....                                        | 80  |
| 2.3.4.1 | Productos actuales y características:.....                         | 80  |
| 2.3.4.2 | Estrategia operativa (productiva o de servicios.....               | 82  |
| 2.3.4.3 | Precios y costos:.....                                             | 83  |
| 2.4.    | MEZCLA DE MERCADOTECNIA ACTUAL.....                                | 83  |
| 2.4.1.  | Atributos y conocimiento del producto .....                        | 83  |
| 2.4.4.2 | Precio:.....                                                       | 87  |
| 2.4.2.  | Distribución: .....                                                | 87  |
| 2.4.3.  | Promoción y publicidad: .....                                      | 88  |
| 2.5     | ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN. ACTUAL.....                              | 89  |
| 2.5.1   | Matriz de evaluación de factores internos.....                     | 89  |
| 2.5.1.1 | Habilidad para producir: .....                                     | 90  |
| 2.5.1.2 | Habilidades de marketing:.....                                     | 90  |
| 2.5.1.3 | Habilidades financieras .....                                      | 90  |
| 2.5.2   | Matriz de evaluación de factores externos.....                     | 94  |
| 2.5.2.1 | Las Fuerzas Económicas:.....                                       | 94  |
| 2.5.2.2 | Las Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales ..... | 94  |
| 2.5.2.3 | Las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas .....           | 94  |
| 2.5.2.4 | Las Fuerzas Tecnológicas .....                                     | 94  |
| 2.5.2.5 | Las Fuerzas Competitivas.....                                      | 95  |
| 2.5.3   | Matriz del perfil competitivov .....                               | 96  |
| 3.      | MERCADOS META Y DEMANDA DEL MERCADO.....                           | 98  |
| 3.1     | MERCADO OBJETIVO .....                                             | 98  |
| 3.2     | MERCADOS META PRIMARIOS .....                                      | 101 |

|       |                                                                      |     |
|-------|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3   | MERCADOS META SECUNDARIOS .....                                      | 101 |
| 3.4   | SITUACION DEL MERCADO ACTUAL .....                                   | 101 |
| 3.4.1 | Característica del mercado: .....                                    | 101 |
| 4.    | DEFINICION DE OBJETIVOS DEL PLAN MERCADEO .....                      | 118 |
| 4.1   | DISEÑO DE MATRICES .....                                             | 118 |
| 4.1.1 | Análisis DOFA.....                                                   | 118 |
| 4.1.2 | Matriz interna- externa .....                                        | 119 |
| 4.1.3 | Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA): ..... | 121 |
| 4.1.4 | Matriz general de estrategias.....                                   | 124 |
| 4.1.5 | Matriz Boston Consulting Group .....                                 | 125 |
| 4.2   | ESTABLECER OBJETIVOS DE MERCADEO.....                                | 132 |
| 4.2.1 | Objetivos corporativos:.....                                         | 132 |
| 4.2.2 | Objetivos divisionales.....                                          | 132 |
| 4.3   | PLAN DE MERCADOTECNIA .....                                          | 132 |
| 4.3.1 | Objetivos estratégicos del plan. ....                                | 132 |
| 5.    | POSICIONAMIENTO Y VENTAJA DIFERENCIAL. ....                          | 134 |
| 5.1   | MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA<br>(MCPE) .....        | 134 |
| 5.2   | GENERAR ESTRATEGIAS Y ELEGIR LAS MEJORES.....                        | 136 |
| 6.    | REDICCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....                                   | 138 |
| 6.1   | PROPUESTA DE REESTRUCTURACION AL AREA DE<br>MERCADEO. ....           | 138 |
| 6.1.1 | Naturaleza del cargo. ....                                           | 138 |
| 6.1.2 | Funciones diarias .....                                              | 139 |
| 6.1.3 | Requisitos .....                                                     | 139 |
| 6.2   | REQUISITOS PARA EL DESARROLLO PROMOCIONAL.....                       | 140 |
| 6.2.1 | Anuncios En Prensa Escrita.....                                      | 140 |
| 6.2.2 | Mercadeo Directo.....                                                | 140 |
| 6.2.3 | Presentaciones. ....                                                 | 141 |
| 6.2.4 | Desarrollo de Eventos.....                                           | 141 |
| 6.2.5 | Mecenazgo. ....                                                      | 141 |
| 6.2.6 | Sorteos.....                                                         | 142 |
| 6.2.7 | Publicidad Radial. ....                                              | 142 |
| 6.2.8 | Planificación de medios. ....                                        | 143 |

|          |                                                                                    |     |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.2.9    | Definición de objetivos de medios.....                                             | 143 |
| 6.2.10   | Elaboración de la estrategia de medios. ....                                       | 143 |
| 6.2.11   | Medios Adecuados Para La Empresa.....                                              | 144 |
| 6.2.11.1 | Directorio Telefónico: .....                                                       | 144 |
| 6.3      | DECISIONES SOBRE EL MIX DE MARKETING PARA LA MARCA MORASURCO CAFÉ PURO.....        | 144 |
| 6.3.1    | Acciones Transversales A Todos Los Productos De La Marca Morasurco Café Puro. .... | 144 |
| 6.3.2    | Mezcla de marketing. ....                                                          | 144 |
| 6.4      | PLAN DE ACCION.....                                                                | 146 |
| 6.4.1    | Plan operativo de la empresa INCAFEN SAS para la marca Morasurco Café Puro.....    | 146 |
| 6.4.1.1  | Actividades Internas De La Compañía “Excelencia EN EL Servicio” .                  | 146 |
| 6.4.1.2  | Evaluación De Resultados .....                                                     | 147 |
| 6.4.2    | Actividades dirigidas al consumidor final:.....                                    | 148 |
| 6.4.2.1  | café más que tinto:.....                                                           | 148 |
| 6.4.2.2  | Comparte esta navidad con Morasurco Café Puro: .....                               | 150 |
| 6.4.2.3  | Sabor, aroma y tradición (Video Institucional):.....                               | 151 |
| 6.4.2.4  | Consume lo nuestro: .....                                                          | 153 |
| 6.4.2.5  | Elección de la mascota Morasurco Café Puro .....                                   | 154 |
| 6.4.3    | Actividades dirigidas a canales de distribución: .....                             | 157 |
| 6.4.3.1  | Socio tendero:.....                                                                | 157 |
| 6.4.3.2  | Porque usted es mi gente: .....                                                    | 158 |
| 7.       | DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS O CONTROL.....                      | 160 |
| 7.1      | SISTEMA PARA CONTROLAR EL PLAN DE MERCADEO.....                                    | 160 |
| 7.2      | REVISAR Y ACTUALIZAR EL PLAN DE MERCADEO. ....                                     | 161 |
| 8.       | PROPUESTA FINANCIERA .....                                                         | 162 |
| 8.1      | PRESUPUESTOS POR TÁCTICAS: VALORACIÓN UNITARIA .....                               | 162 |
| 8.1.1    | Actividades Internas De La Compañía.....                                           | 162 |
| 8.1.2    | Café Mas Que Tinto .....                                                           | 162 |
| 8.1.3    | Comparte Esta Navidad Con Morasurco Café Puro.....                                 | 162 |
| 8.1.4    | Sabor Aroma Y Tradicion.....                                                       | 163 |
| 8.1.5    | Consume Lo Nuestro .....                                                           | 163 |

|       |                                     |     |
|-------|-------------------------------------|-----|
| 8.1.6 | La Mascota Morasurco Café Puro..... | 163 |
| 8.1.7 | Socio Tendero.....                  | 164 |
| 8.1.8 | Porque Usted Es Mi Gente .....      | 164 |
| 8.2   | PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN.....     | 165 |
| 8.3   | PROYECCIÓN DE INVERSIÓN .....       | 167 |
| 8.4   | FLUJO DE CAPITAL.....               | 168 |
| 8.5   | TIR Y VAN .....                     | 169 |
| 9.    | CONCLUSIONES .....                  | 170 |
| 10.   | RECOMENDACIONES .....               | 173 |
|       | BIBLIOGRAFIA.....                   | 174 |
|       | ANEXOS .....                        | 175 |

## LISTA DE CUADROS

|                                                                                                                                      | <b>Pág.</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Cuadro 1. ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....                                                                                                 | 56          |
| Cuadro 2. ESTRATEGIAS DE MARKETING .....                                                                                             | 57          |
| Cuadro 3. PRODUCCIÓN REGISTRADA DE CAFÉ VERDE EN COLOMBIA<br>1996-2006.....                                                          | 84          |
| Cuadro 4. VOLUMEN DE LAS EXPORTACIONES DE CAFÉ VERDE<br>EFECTUADAS POR LA FEDERACIÓN Y LOS<br>PARTICULARES.1981-1995. (SACOS). ..... | 85          |
| Cuadro 5. VALORACIÓN INTERNA.....                                                                                                    | 90          |
| Cuadro 6. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....                                                                      | 93          |
| Cuadro 7. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE) ..                                                                        | 96          |
| Cuadro 8. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....                                                                                    | 97          |
| Cuadro 9. VENTAS DE MORASURCO CAFÉ PURO EN PORCENTAJES....                                                                           | 100         |
| Cuadro 10. RANGO DE EDADES DE CONSUMIDORES .....                                                                                     | 114         |
| Cuadro 11. CAPACIDAD DE INGRESOS .....                                                                                               | 114         |
| Cuadro 12. COMPARATIVO DE VENTAS EN @ MES A ME 2008-2011<br>PRODUCTO MORASURCO CAFÉ PURO.....                                        | 117         |
| Cuadro 13. DOFA.....                                                                                                                 | 119         |
| Cuadro 14. ELEMENTOS PEYEA.....                                                                                                      | 123         |
| Cuadro 15. TOTAL DE VENTAS POR CANALES EN ARROBAS AÑO 2010 ..                                                                        | 127         |
| Cuadro 16. TOTAL DE VENTAS POR CANALES EN ARROBAS AÑO 2011 ..                                                                        | 127         |
| Cuadro 17. PARTICIPACION RELATIVA DE MERCADO .....                                                                                   | 129         |
| Cuadro 18. PARTICIPACIÓN DE VENTAS POR PRODUCTO.....                                                                                 | 130         |
| Cuadro 19. Matriz De Boston Por Portafolio De Producto.....                                                                          | 131         |
| Cuadro 20. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA<br>(MCPE).....                                                              | 134         |
| Cuadro 21. RESULTADO DE ESTRATEGIAS.....                                                                                             | 136         |
| Cuadro 22. Mezcla de marketing.....                                                                                                  | 145         |
| Cuadro 23. PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN .....                                                                                          | 165         |
| Cuadro 24. PROYECCIÓN DE INVERSIÓN .....                                                                                             | 167         |
| Cuadro 25. FLUJO DE CAPITAL.....                                                                                                     | 168         |
| Cuadro 26. TIR Y VAN .....                                                                                                           | 169         |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                    | <b>Pág.</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Figura 1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA INCAFEN SAS .....                                              | 79          |
| Figura 2. Portafolio de productos de la marca Morasurco Café Puro .....                            | 81          |
| Figura 3. PROCESO DE PRODUCCIÓN CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO MARCA MORASURCO CAFÉ PURO .....              | 87          |
| Figura 4. ESTRUCTURA DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE MORASURCO CAFÉ PURO.....                         | 88          |
| Figura 5. Hogares según número de personas.....                                                    | 99          |
| Figura 6. RANGOS DE EDAD DE ENCUESTADOS .....                                                      | 102         |
| Figura 7. QUIEN DETERMINA LA COMPRA EN EL HOGAR?.....                                              | 103         |
| Figura 8. ¿DÓNDE REALIZA LA COMPRA DEL CAFÉ QUE CONSUME? ....                                      | 103         |
| Figura 9. ¿QUÉ CANTIDAD DE CAFÉ CONSUME APROXIMADAMENTE DURANTE UN MES?.....                       | 104         |
| Figura 10. ¿QUE MARCA DE CAFÉ CONSUME? .....                                                       | 104         |
| Figura 11. SABOR DE LA MARCA MORASURCO CAFÉ PURO.....                                              | 105         |
| Figura 12. AROMA DE LA MARCA MORASURCO CAFÉ .....                                                  | 105         |
| Figura 13. RENDIMIENTO DE LA MARCA MORASURCO CAFÉ PURO .....                                       | 106         |
| Figura 14. CARACTERISTICAS POR LAS CUALES CALIFICA COMO MEJOR EL CAFÉ QUE CONSUME .....            | 106         |
| Figura 15. ¿POR QUÉ NO CONSUME MORASURCO CAFÉ PURO? .....                                          | 107         |
| Figura 16. DISTRIBUCION DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS POR CANAL .                                     | 108         |
| Figura 17. FRECUENCION DE VISITA DEL REPRESENTANTE DE VENTAS DE LA MARCA MORASURCO CAFÉ PURO ..... | 109         |
| Figura 18. CONTROL DE INVENTARIOS .....                                                            | 109         |
| Figura 19. APOYO CON DEGUSTACION A CANALES.....                                                    | 110         |
| Figura 20. UBICACIÓN DE MATERIA P.O.P.....                                                         | 110         |
| Figura 21. APOYO PROMOCIONAL .....                                                                 | 110         |
| Figura 22. SISTEMA DE CREDITO .....                                                                | 111         |
| Figura 23. ¿CONOCE LA LINEA DE ATENCION AL CLIENTE? .....                                          | 112         |
| Figura 24. RESPUESTA ATENCION LINEA DE SERVICIO AL CLIENTE .....                                   | 112         |
| Figura 25. CALIFICACION GENERAL AL SERVIO Y PROMOCION DE LA MARCA.....                             | 113         |
| Figura 26. PARTICIPACIÓN DE VENTAS POR CANALES .....                                               | 115         |

|            |                                                                 |     |
|------------|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 27. | COMPARATIVO DE VENTAS EN ARROBAS 2008-2011.....                 | 116 |
| Figura 28. | COMPARATIVO DE VENTAS MES A MES 2008-2011EN<br>ARROBAS116       |     |
| Figura29.  | MATRIZ IE .....                                                 | 120 |
| Figura 30. | MATRIZ PEYEA.....                                               | 124 |
| Figura 31. | MATRIZ MGE .....                                                | 125 |
| Figura 32. | PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL MERCADO AÑO<br>2011 .....     | 128 |
| Figura 33. | VENTAS EN ARROBAS DE CAFE EN EL MERCADO AÑO 2011 .              | 128 |
| Figura 34. | MATRIZ BCG GENERAL.....                                         | 129 |
| Figura 35. | PARTICIPACIÓN DE VENTAS POR PRODUCTO.....                       | 130 |
| Figura 36. | Matriz De Boston Por Portafolio De Producto .....               | 131 |
| Figura 37. | CRONOGRAMA MENSUAL PRESENTACION VIDEO DE<br>EMPODERAMIENTO..... | 152 |
| Figura 38. | Diagrama de comunicación continua .....                         | 161 |

## GLOSARIO

**ACUERDO DE PRECIOS):** Convenio entre dos o más empresas sobre el precio que cobrarán por un producto.

**ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.** Actividades del gerente de ventas y su personal fijo encaminadas a encontrar, conservar, motivar, dirigir, evaluar y regular los esfuerzos del personal de ventas.

**ADMINISTRACIÓN RELACIÓN CON EL CLIENTE.** Conocida también como CRM (Customer Relationship Management), es una filosofía empresarial que tiene como objetivo incrementar y perfeccionar la relación con los clientes.

Un sistema integrado de información que se utiliza para planificar, programar y controlar las actividades de preventa y posventa en una organización. CRM abarca todos los aspectos de tratar con clientes y clientes potenciales, incluyendo el centro de llamadas, la fuerza de ventas, marketing, soporte técnico y servicio de campo. El objetivo principal de CRM es mejorar el crecimiento a largo plazo y la rentabilidad mediante una mejor comprensión del comportamiento de los clientes. CRM tiene como objetivo proporcionar información más eficaz y una mejor integración para medir mejor el retorno de la inversión (ROI) en estas áreas.

El objetivo del CRM es establecer relaciones de confianza con los consumidores, escuchándolos para conocerlos y para poder satisfacer sus necesidades y deseos, ganando así su fidelidad, y garantizando de esta forma los beneficios futuros para la empresa.

**ALIANZA ESTRATÉGICA (Strategic alliance):** Acuerdo cooperativo entre empresas de negocios a mediano y largo plazo.

**ALMACENES DE DISTRIBUCIÓN.** Instalaciones para el almacenamiento y el reenvío. Se usan para facilitar el movimiento rápido de bienes cuando se comercia con zonas remotas en relación con el punto de fabricación.

**ANÁLISIS DE VENTAS.** Estudio de las ventas con objeto de revisar, mejorar o corregir una situación de mercadeo. La información de ventas se disgrega en sus componentes individuales y se examinan en lo tocante a su relación con otros factores que operan dentro de la mezcla de mercadeo.

**ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.** Evaluación financiera del potencial de ganancia de precios alternativos.



**APALANCAMIENTO.** Estrategias relativas a la composición de deuda y capital para financiar los activos. Se aplica a la razón resultante de dividir el pasivo entre el capital contable.

**BENCHMARKING.** Metodología que promueve la incorporación en las empresas de prácticas y métodos exitosos, no importa donde estén. Incita a ser creativos mediante la copia de estrategia, productos y procesos aplicados en otras áreas, no necesariamente similares a la de la empresa que los implanta.

**BENEFICIO DEL PRODUCTO.** Características del producto o servicio que son percibidas por el consumidor como una ventaja o ganancia actual y real.

**BIENES DE CONSUMO.** Productos elaborados expresamente para que los utilice el consumidor final, en contraposición a aquellos que se fabrican para revenderlos o utilizarlos en la fabricación de otros artículos.

Productos, como cigarrillos, cerveza y goma de mascar que se compran con frecuencia, inmediatamente y con poco esfuerzo.

**BIENES INDUSTRIALES.** Artículos utilizados para producir otros bienes para su venta.

**BRAINSTORMING.** (Tormenta de ideas). Método para generar ideas. Consiste la reunión de un grupo de personas en la que cada integrante expone soluciones sobre el tema de análisis, de forma espontánea y desinhibida, sin someterse a ninguna crítica por parte de los demás asistentes.

**BRAND.** Marca de producto o de un servicio.

**BRAND ASSET VALUATOR (BAV):** Evaluador de Valor de una Marca. Un sistema que mide el posicionamiento de las diferentes marcas y categorías así como su desarrollo. BAV es una herramienta creada por Young & Rubicam. Postula que las marcas se desarrollan en la mente del consumidor siguiendo las siguientes etapas: diferenciación, relevancia, estima y conocimiento.

**BRANDING.** La práctica de crear prestigio y gran valor a un producto con apoyo de marketing; dicha marca puede estar asociado o no al nombre de la empresa.

**BROCHURE.** Folleto, catálogo, prospecto. Impreso a color para presentar productos o servicios.

**BSC.** (Balanced Score Card). Cuadro de Mando Integral, es un sistema integral de administración de la eficiencia y el desempeño. El BSC pretende dar a la organización elementos para medir su éxito.

**BTL MARKETING: Mercadeo Bajo la Línea.** Es cualquier forma creativa, pagada de llegar al consumidor, que se enfoca en medios directos de comunicación: correo directo, e-mail, y cualquier otra que utilizando listas bien segmentadas y escogidas de nombres, para maximizar la respuesta. El BTL es lo mismo que se ha estado llamando por muchos años "Mercadeo Directo".

**CANAL DE DISTRIBUCIÓN.** El camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor final.

**CANALES DE MERCADEO.** Trayectoria seguida por un producto para llegar al consumidor.

**CANTIDAD DE PEDIDO ECONÓMICO.** Cantidad óptima de un producto tal y como lo determina el balanceo del costo, para mantener el inventario en contra del costo de las ventas.

**CAPITAL INTELECTUAL.** Conocimiento intelectual de una organización, información intangible que posee y puede producir valor. Se divide en tres grupos: Capital Humano, Capital Organizacional, y Capital Relacional.

**CAPITAL HUMANO.** Capacidades, talentos, aptitudes, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la organización aporta a esta.

**CAPITAL ORGANIZACIONAL.** Elementos de tipo organizativo interno con los cuales la organización utiliza para desempeñar sus funciones.

**CAPITAL RELACIONAL.** Relación de la organización o empresa con su cartera de clientes, incluyendo procesos de producción y mercadeo, que tienen como objetivo el éxito.

**CICLO DE LA VENTA:** Cada producto o servicio tiene ciclo diferente de venta, entendiéndose por tal el lapso que va desde la primera visita completada al cliente, a la firma del contrato o pedido.

**CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO:** El periodo de tiempo en el cual un producto produce ventas y utilidades. Se entiende que incluye cinco diferentes fases: Introducción, crecimiento, turbulencia, madurez y declive.

**CÓDIGOS INDUSTRIALES ESTÁNDAR (SIC).** Sistema de codificación que identifica a cada tipo de negocio y se usa en el mercado y la planeación de investigación, así como para la información de censos industriales de origen gubernamental.

**COMERCIANTE A COMISIÓN.** Agente mayorista que entra en posesión del control físico de la mercancía y gana comisiones por las ventas de los bienes que maneja.

**COMERCIANTE MAYORISTA.** Mayorista que adquiere el título de los bienes que maneja.

**COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.** Forma que un individuo llega a las decisiones relativas a la selección, compra y uso de bienes y servicios.

**COMUNICACIÓN.** Transmisión de un mensaje de un emisor a un receptor.

**COMUNICACIONES DE MERCADEO.** Mensajes creados con el propósito de facilitar el proceso de mercadeo, como, por ejemplo, el texto de un anuncio publicitario, catálogos, etc.

**CONSUMIDOR.** Persona que hace uso de productos de consumo. En mercadeo se aplica a todo comprador.

**CONSUMIDOR INNOVADOR.** Aquel que es de los primeros en aceptar y utilizar productos y servicios nuevos.

**CONTRAPUBLICIDAD (publicidad contraria).** Plan de la Comisión Federal de Comercio según el cual los grupos de consumidores pueden hacer publicidad en contra de la venta de un producto que consideren dañino o poco antieconómico.

**CONTRATO DE TRANSACCIONES EXCLUSIVAS.** Contrato que le prohíbe al intermediario manejar productos de la competencia, excepto cuando dicha acción tenga el efecto de reducir la competencia o crear un monopolio.

**COSTOS FIJOS.** Costos que no varían con los cambios en la producción o rendimiento: por ejemplo, alquiler, depreciación, seguro, etc.

**COSTOS VARIABLES.** Los costos que cambian al variar los niveles de producción.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con los cuales opera, funciona una organización.

**CUOTAS DE VENTAS.** Nivel de actividad esperado que sea fija para los vendedores, o bien, para los territorios de ventas con los que se mide el desempeño real.

**CRM, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.** (Ver también ARC Administración de la Relación con el Cliente).

Un sistema integrado de información que se utiliza para planificar, programar y controlar las actividades de preventa y posventa en una organización. CRM abarca todos los aspectos de tratar con clientes y clientes potenciales, incluyendo el centro de llamadas, la fuerza de ventas, marketing, soporte técnico y servicio de campo. El objetivo principal de CRM es mejorar el crecimiento a largo plazo y la rentabilidad mediante una mejor comprensión del comportamiento de los clientes. CRM tiene como objetivo proporcionar información más eficaz y una mejor integración para medir mejor el retorno de la inversión (ROI) en estas áreas.

**CUPÓN.** Mecanismo de promoción de ventas que ofrece un incentivo de compras en la forma de una reducción de precio, cuando se presenta con el producto estipulado en la caja de salida.

**CURVA DE LA DEMANDA.** Representación gráfica de la cantidad de un producto o servicio requerido, a varios niveles de precio.

**DATABASE:** Base de datos; información que puede ser almacenada y procesada mediante un computador.

**DATOS PRIMARIOS:** Información conseguida directamente de los consumidores o clientes para un estudio de investigación de mercado específico. Datos que se recopilan a través de una investigación original.

**DATOS SECUNDARIOS:** Datos existentes en archivos públicos, bibliotecas y bases de datos. Información empleada en un proyecto de investigación que se recopiló para otros fines y se publicó en el pasado.

**DECODIFICACIÓN:** Término que se usa para indicar la interpretación que hace el receptor de un mensaje en el proceso de comunicación.

**DEMANDA TOTAL:** La demanda total del mercado para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente de mercadeo definido, bajo un programa de mercadeo definido.

**DEMOGRAFÍA:** Estudio de la población humana en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras variables similares. Se aplica a las estadísticas que describen a compradores potenciales en función de factores tales como edad sexo, educación y nivel de ingresos.

**DESARROLLO DE PRODUCTOS NUEVOS:** Proceso de determinar necesidades de mercado y elaborar productos para satisfacerlas.

**DESARROLLO DEL MERCADO:** (market development): Atracción de nuevos clientes hacia los productos existentes.

**DESCOMERCIALIZACIÓN:** Proceso por el que un producto trata de reducir la demanda de un producto a un nivel compatible con su capacidad de producción.

**DESCUENTO COMERCIAL:** Reducción en precio que se hace a una persona u empresa, que forma parte del canal de mercadeo por sus servicios de mercadeo y venta.

**DESCUENTO POR COMPRAS AL CONTADO.** Cantidad de dinero que el vendedor asigna al comprador para deducir del precio de los bienes o servicios por pronto pago.

**DESCUENTO POR VOLUMEN.** Reducción en el precio cuando se compran grandes cantidades de un producto.

**DETALLISTA.** Persona o compañía perteneciente a una cadena de mercadeo que vende productos directamente al consumidor final.

**DIFERENCIACIÓN DE MARCA.** Grado en que una marca consigue establecer una imagen y atributos funcionales que la diferencia, positivamente de otras marcas.

**DIFUSIÓN.** Proceso por el que los consumidores aceptan productos nuevos. Comienza con la aceptación de éstos por los innovadores y prosigue con los adoptadores iniciales, la mayoría temprana, la mayoría tardía y los rezagados.

**DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.** Plan global que se aplica para implantar un proyecto de investigación de mercado.

**DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.** Las diversas actividades de distribución realizadas por numerosas personas y entidades que actúan como eslabones intermediarios y colaboran en el proceso de intercambio de productos es lo que se denomina "distribución comercial". Se realiza por medio de los canales de distribución.

**DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA.** Situación en la que un fabricante cede derechos de distribución exclusivos a un intermediario en un territorio en particular.

**DISTRIBUCIÓN FÍSICA.** Proceso por el que los bienes se transfieren del fabricante, pasando por varios intermediarios, hasta llegar al cliente, que incluye funciones tales como envíos, control de inventario en almacenes, procesamiento de pedidos y servicio a la clientela.

**DISTRIBUCIÓN SELECTIVA.** Uso de un número pequeño pero cuidadosamente seleccionado de detallistas para que manejen una línea de productos.

**DUMMY.** Producto ficticio, maqueta que se usa en producción, ventas o exposiciones.

**EFFECTIVIDAD.** La efectividad de un sistema de ventas está relacionada con varios factores: tipo y calidad del producto, el precio, las habilidades y preparación del vendedor.

**EFFECTO BOOMERANG.** El que ocurre cuando un mensaje produce un cambio de actitud en el destinatario en dirección totalmente opuesta a la que se esperaba.

**EMPATÍA.** Facultad de proyectarnos en la personalidad de otros. Anticiparnos a las expectativas de otra persona.

**ENCUESTA.** Elemento de la investigación de mercado que se desarrolla preguntándoles a los participantes asuntos concretos. Tiene la finalidad de conseguir información sobre actitudes, motivos y opiniones. Esta clase de estudios se efectúan en visitas personales, por teléfono o por correo.

**ESLOGAN:** Fórmula breve y original, utilizada para publicidad, propaganda política, etc.

**ESTILO DE VIDA.** Manera en que la gente desarrolla sus vidas en aspectos tales como actividades profesionales, sociales y de consumo.

**ESTÍMULO.** Cualquier acontecimiento que un individuo sea capaz de percibir o sentir.

**ESTRATEGIA:** Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos. En mercadeo permite alcanzar los objetivos propuestos dentro de esta área en función del beneficio de la empresa.

**FIJACIÓN DE PRECIOS DE PRESTIGIO.** Práctica de adoptar precios relativamente elevados para conservar la imagen de prestigio de un producto.

**FIJACIÓN DE PRECIOS IMPARES.** Forma de fijar los precios utilizando cifras que terminan en dígitos impares, como, por ejemplo \$ 4.95, para atraer la atención del comprador.

**FIJACIÓN DE PRECIOS POR UNIDAD.** El precio de los artículos se asigna en función de una unidad de medida estándar, por ejemplo, litros o kilos.

**FIJACIÓN DE PRECIOS POR ZONA.** Sistema de precios uniformes manifestados en los envíos a cualquier punto dentro de una zona geográfica determinada.

**HÁBITO DE COMPRA:** Modo acostumbrado de comportarse del comprador con respecto a los lugares de compra, desplazamientos, tipos de establecimientos visitados, frecuencia de compra, momento de la compra y clases de productos adquiridos, así como los criterios de elección que regularmente utiliza y las actitudes y opiniones que suele tener sobre los establecimientos comerciales.

**HOUSEHOLD:** Familia como unidad de público consumidor, ama de casa que decide comprar.

**LEY DE PARETO.** Señala que 20% de algo siempre es responsable del 80% de los resultados. Conocida también como regla del 80/20.

**LEY DE PATENTES.** Legislación que garantiza y protege los derechos de un inventor con respecto a un descubrimiento, durante un periodo específico de tiempo.

**LEYES DE ENGEL.** Resultado de un estudio realizado por Engel, quien trató de predecir la actividad económica basada en un ingreso individual creciente. Estas leyes afirman que a medida que aumenta el ingreso 1) se invertirá un porcentaje menor en la alimentación, 2) el porcentaje asignado a vivienda y operaciones de la casa y vestuario se mantendrán constantes, y 3) el porcentaje gastado en otros artículos aumentará.

**LÍDER DE OPINIÓN.** Persona cuya opinión es respetada por los demás miembros de un grupo sobre el cual ejerce influencia

**LIDERATO EN EL PRECIO.** Situación que ocurre primordialmente en un oligopolio, en la que una empresa encabeza los cambios de precio. Por ejemplo: una compañía fija usualmente los precios en la industria siderúrgica y las demás lo adoptan implícitamente, sin que exista colusión alguna.

**LÍMITES DE PRECIOS.** Fenómeno que tiende a establecer límites superiores e inferiores para un producto, de manera que un precio demasiado bajo infiere calidad inferior y un precio excesivamente elevado limita las ventas por razones económicas convencionales.

**LÍNEA DE PRODUCTOS.** Grupo de productos que se relacionan entre sí ya sea porque funcionan de manera similar, son vendidos al mismo grupo de clientes, son

vendidos por medio de los mismos almacenes, o están dentro de un rango de precios similares.

**LOGÍSTICA:** Concepto amplio aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final. La logística (término de origen militar) se encarga de optimizar fletes, asegurarse que los productos vayan bien transportados, calcular tiempos de espera y de descarga, manejo y control de almacenamiento. El objetivo final de la logística es disminuir los niveles de inventario y de optimizar el funcionamiento de toda la cadena de distribución.

**LOGOTIPO:** Abreviado "Logo". Es la marca, el símbolo de una empresa.

**MARCA:** Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de todos ellos, que tiende a identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de los la competencia.

**MÉTODO DE VENTA "VALOR AGREGADO".** También del año 60, este Método combate las objeciones al precio que se presentan, por medio de un valor agregado al producto o servicio vendido. De esta forma adicionando servicios adicionales se consigue dar una percepción de un valor mayor que recibe el cliente, por el precio que paga.

**MEZCLA DE MERCADEO.** Los elementos de la mezcla de mercadeo incluyen producto, precio, promoción y distribución. En la cantidad o mezcla perfecta logran crear la atracción y satisfacción de los clientes.

**MONOPOLIO.** Término de economía que describe una situación en la que un vendedor domina el mercado.

**MOTIVO.** Estado interno que impulsa a una persona hacia la satisfacción de una meta específica.

**MOTIVO DE COMPRA.** Estados internos de una persona que lo impulsan a comprar.

**MOVIMIENTO EN DEFENSA DE LOS CONSUMIDORES.** Movimiento en el que los consumidores exigen que los especialistas de mercado presten atención a sus necesidades y deseos, así como a la calidad y el servicio

**MOVIMIENTO TOTAL DE LAS EXISTENCIAS.** Cantidad de veces que se cambia un inventario promedio en un año dado.

**MUESTREO.** Proceso deseleccionar una cantidad representativa de personas de un universo dado, con el fin de realizar una investigación de mercado.



**MUESTREO POR ÁREAS.** Técnica de investigación de mercado por encuesta que emplea como base una división geográfica, como por ejemplo, las manzanas de una ciudad, para seleccionar una muestra aleatoria de población para una prueba.

**NICHOS DE MERCADO.** En mercadeo describe pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades. Pequeños mercados no atendido por otras empresas.

**OBJETIVO METAS DE RETORNO.** Finalidades de beneficios a corto y largo plazo que trata de alcanzar una empresa, expresadas casi siempre en porcentajes de ventas o inversión

**OUTSOURCING:** Entregar a un tercero o agencia externa una actividad que se desarrolla dentro de la organización.

**PLAN:** "Intención, proyecto. Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra".

**PLAN ESTRATEGICO:** El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

**PLAN DE MEDIOS:** Resultado de la planificación de los medios de comunicación que se usarán en una campaña publicitaria. El documento en el que se muestra la planificación de medios.

**PRE-VENTA.** Confirmación previa de un pedido. Normalmente se hace por teléfono. Luego un repartidor se encarga de hacer el cobro y la entrega.

**PRODUCTO.** Cualquier elemento tangible o intangible que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo.

**PUBLICIDAD.** Cualquier forma pagada y no personal de presentación y promoción de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado.

**RETAILER.** Anglismo utilizado para llamar al detallista o minorista.

**SATURACIÓN:** Situación del mercado en la que su demanda no crece y está próxima a su potencial. La respuesta de la demanda a los estímulos comerciales es mínima.

**SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.** La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no está arbitrariamente impuesto sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos.

**SERVICIO.** Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

**SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADEO.** Un grupo de personas, equipos y procedimientos trabajando conjuntamente para obtener, analizar, evaluar y distribuir información exacta y en tiempo a los que toman decisiones de mercadeo en una organización.

**SUPERMERCADO.** Tienda de departamentos para artículos de alimentación que opera como de autoservicio y que compite a menudo con otras clases de tiendas, ofreciendo precios más competitivos para ciertos artículos de consumo.

**UTILIDAD.** Valor que posee un bien o servicio para la persona que lo compran.

## RESUMEN

El presente plan estratégico de mercadeo se realizó en la zona Urbana del municipio de San Juan de Pasto, capital del departamento de Nariño; situada a 2527 m.s.n.m cuya población censada en el año 2005<sup>1</sup> era de 382.618 habitantes, para INCAFEN SAS empresa que procesa y comercializa café tostado y molido marca Morasurco Café Puro, en la ciudad de Pasto con el fin de recuperar el mercado que ha perdido la marca.

En la primera parte del presente estudio se presenta el diagnóstico de la empresa que procesa y comercializa la marca Morasurco Café Puro en la ciudad de Pasto, donde se despliega una reseña histórica de la empresa, indicando los procesos de distribución, promoción, precio y calidad del producto, además de hacer uso de las herramientas del marketing como son las matrices MEFE, MEFI y MPC permitiéndonos extraer fortalezas-debilidades, Oportunidades y Amenazas, además se indicó la situación actual de empresa frente al líder del mercado.

Para llevar a cabo el plan estratégico se determinó el mercado al cual se dirigieron las estrategias, para esto se realizó una investigación de mercados aplicando encuestas a consumidores finales y se recopiló información directa de la empresa en lo que concierne a los canales de distribución; las encuestas fueron tabuladas y analizadas mediante una estadística descriptiva en donde se tuvo muy presente el comportamiento y necesidad del mercado para desarrollar estrategias que permitan incrementar la participación de mercado.

De igual manera se empleó instrumentos de metodología que sirvieron para identificar las acciones viables para la toma de decisiones, como lo es el DOFA, MIE, PEYEA, MGE, BCG esta última con que se identificó la participación de mercado que tenía la marca Morasurco Café Puro, además se exponer los objetivos estratégicos del plan.

También se planteó las directrices estratégicas que permitirán guiar el plan trabajando en función de la estrategia de penetración de mercados, buscando recuperar mercado apoyándose en la calidad, el posicionamiento de marca en la región, donde ya identificadas las debilidades y oportunidades se enfocó un plan permitió plantear tácticas para el cumplimiento de los objetivos.

Se sugirió una nueva orientación estratégica dentro de la organización planteando cambios que se requieren para maximizar los recursos que se emplean además de estipular un plan táctico en el cual se evidencio actividades y responsabilidades enfocado en el mercado que se quiere recuperar.

---

<sup>1</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística- Censo nacional 2005 página WEB

Para cada estrategia, táctica y actividad expuesta se recomendó realizar un sistema de evaluación de resultados o control de ejecución y cumplimiento y de esta manera proceder o replantear tácticas, además se expuso el presupuesto financiero que requiere el plan estratégico, medido por actividad y la medición de la rentabilidad del proyecto indicando que es favorable.

El trabajo ayudo a identificar las causas del porque ha disminuido el consumo de los productos de la empresa en la ciudad de Pasto, permitiendo enfocarse en aquellos elementos que se deben trabajar en el plan de mercadeo respecto a las necesidades de la empresa, mercado y consumidores. De la misma manera, permitió identificar una necesidad de planificación de mercadeo con elementos de medición exactos que disminuyan el desgaste financiero de la empresa y contrapesar las actividades de la competencia de manera agresiva, situación que se puede contrarrestar con una política de mercadeo clara y constante.

## ABSTRACT

Of the municipality accomplished the present strategic plan of marketing herself at the zone of ordinary San Juan, capital of Nariño's department placed to 2527 m.s.n.m; Once whose population taken a census of in 2005 era of 382,618 inhabitants, for INCAFEN SAS was Morasurco Café Puro, at the ordinary city marks company that processes and commercializes coffee toasted and ground with the aim of recovering the market that the check mark has lost.

In the party of the first part of the present study presents the diagnosis of the company that it processes itself and it commercializes Morasurco Café Puro at the ordinary city, marks it where a historic company review opens out, indicating the processes of distribution, promotion, price and quality of the product, in addition to make use of marketing's tools as MEFE, MEFI and MPC allowing us weaknesses to extract fortresses, Opportunities and Threats are their wombs, besides company's present-day situation in front of the market leader was indicated.

In order to accomplish the strategic plan the market to which the strategies were directed, determined itself ad hoc came true a market research applying to opinion polls end consumers and himself I compile direct company information in regards to the distribution channels; Opinion polls were tabulated and analyzed intervening a descriptive statistics where he had very present the behavior and need of the market to develop strategies that they enable to increment the market share.

In kind instruments of methodology that the viable stocks for decision making were useful for identifying were used, as is it the DOFA, MIE, PEYEA, MGE, BCG this ends with that Morasurco identified the market share that had the check mark himself Black Coffee, besides exposing the strategic objectives of the plan.

Also the strategic directory that they will enable were presented directing the plan working in terms of the strategy of penetration of markets, looking for Leasing in quality to recover market, the positioning of a brand in the market at the region, where once right now the weaknesses were identified and a plan focused opportunities itself it allowed presenting tactics for the fulfillment of the objectives.

A strategic new orientation within the organization presenting changes that are required to maximize the resources that are used in addition to stipulate a tactical plan was suggested in which himself I evidence activities and responsibilities focused on the market that he wants to recover.

For each strategy, tactics and risky activity it was been advised to accomplish a system of performance appraisal or control of execution and fulfillment and this way proceeding or redefining tactics, besides you exposed the financial budget that requires the strategic plan, measured for activity and the measurement of the profitability of the project indicating that it is favorable.

Work I help to identify the causes of the because the consumption of the company products at the ordinary city, allowing to focus on those elements that should be worked up in the marketing plan in relation to the company, bought needs and consumers has diminished. In the same way, it enabled identifying a need of marketing planning with elements of measurement exact that they decrease the financial company wear and counterweighing the activities of the competition of aggressive way that can be offsetted with an obvious and constant marketing policy, situation.

## INTRODUCCION

El café por miles de años ha sido un producto de consumo en toda reunión social y dinamizador de relaciones interpersonales, sociales, políticas y demás; ha sido un eslabón en diversas cadenas de negociación, además el café ha representado para la economía mundial y para Colombia un renglón muy significativo e importante dentro de su quehacer diario, su historia, generando incluso estratificación social y muchos otros aspectos que de una u otra manera se visualizan al momento de hablar incluso de desarrollo económico.

De esta misma manera, el sector cafetero contribuye también al desarrollo del Departamento de Nariño, empresas como INCAFEN SAS, se convierten en fuente de empleo que reflejara un mejor nivel de vida a esta población, y que por ello es muy importante que todos los aspectos administrativos de esta empresa se direccionen hacia objetivos comunes de crecimiento y estabilidad en el mercado en el cual presentan sus productos.

Sin embargo, este sector de la economía presenta muchos competidores y estos generan pérdida de mercado para una empresa cuando ella no está preparada para afrontar los nuevos retos del mismo, en respuesta a esta situación que actualmente la empresa está afrontando se presenta la herramienta del plan estratégico de mercadeo.

En el presente trabajo se ha establecido como objetivo la realización de un plan estratégico de mercadeo para INCAFEN SAS, como una herramienta administrativa que conlleve a ejecutar diversas acciones tendientes a que su marca MORASURCO CAFÉ PURO pueda recuperar mercado, y que pueda enfrentar a la competencia con ventajas competitivas claramente identificadas.

Al realizar este trabajo es necesario de mencionar las causas y una de ellas es que, en los últimos años ha disminuido las ventas de la empresa INCAFEN SAS, con su producto café tostado y molido marca “MORASURCO CAFE PURO”, en la ciudad de Pasto, departamento de Nariño.

La investigación de esta problemática se realiza, por el interés de conocer por que ha disminuido las ventas del café tostado y molido marca “MORASURCO CAFE PURO”.

El objetivo principal es elaborar un plan estratégico de mercadeo para INCAFEN SAS, donde se pueda conocer cuál es su situación real, definir sus ventajas y desventajas, mediante un diagnóstico, formulando objetivos a corto y mediano plazo, evaluando y controlando resultados para fijar una meta y así poder obtener una rentabilidad financiera.

Se realizara la Presentación del Proyecto, la identificación y el planteamiento del problema, planteamiento de los objetivos, en el cual se establecerá, cual es la problemática y los pasos a seguir. Se evaluará la rentabilidad y productividad del mercado, a proveedores tanto como a clientes y su competencia.

El diagnóstico de la Empresa, en esta parte se conocerá un poco más acerca de INCAFEN SAS cuáles fueron sus inicios, a que se dedica, que productos ofrece, sus objetivos, su filosofía misión y visión (valores corporativos), como está compuesta, con qué recursos materiales (Equipos y maquinaria) y humanos cuenta y cuál es su proceso desde la escogencia de un gramo de café hasta que se sirve en la mesa. Todo lo que abarca la producción, empaque y distribución (Publicidad y marketing) de los diferentes productos de INCAFEN SAS.

En la determinación del Mercado Meta y Demanda del Mercado, teniendo en cuenta la información obtenida en las encuestas y la proporcionada por INCAFEN SAS, se ha encontrado que la debilidad más latente en la pérdida de mercado es el sistema promocional, nos orientaremos hacia un mercado objetivo enfocando estrategias puntuales, ubicando zonas críticas y apoyándonos en grandes superficies como supermercados autoservicios etc.

Al Definir Objetivos en el Plan de Mercadeo, se analizará varias matrices para saber con qué cuenta INCAFEN SAS y que le hace falta para así definir un plan estratégico que se adapte a los objetivos trazados por la empresa, a sus condiciones de aplicabilidad, para servir como base para el logro de objetivos y metas propuestas.

Posicionamiento y Ventaja Diferencial, para alcanzar los objetivos propuestos tanto financieros como estratégicos se trabajará con la estrategia genérica de diferenciación y en la estrategia de marketing con las estrategias de crecimiento intensivo, en busca de recuperar el posicionamiento de la marca MORASURCO CAFE PURO. El redireccionamiento estratégico, reestructuración del departamento de mercadeo y publicidad, personal capacitado para este cargo con título especialista, experiencia, conocimientos específicos, habilidades, espíritu de colaboración, lealtad y puntualidad, para desarrollar estrategias seleccionadas como publicidad en prensa escrita, mercado directo, presentaciones, desarrollo de eventos, mecenazgo, sorteos, publicidad radial, planificación de medios etc. Al final de cada actividad se evaluará los impactos logrados y el objetivo alcanzado

En el diseño del sistema de evaluación de resultados o control, se evaluará periódicamente y oportunamente las propuestas realizadas a lo largo del plan de mercadeo propuesto, al revisar y de acuerdo a los resultados se actualizará el plan de mercadeo, otra manera de evaluar este plan estratégico es por medio de una propuesta financiera en donde se analizará por medio de presupuestos por tácticas.



## 1. PRESENTACION DEL PROYECTO

### 1.1 TEMA

El tema de investigación está enmarcado dentro del Mercadeo específicamente en el Plan de Mercadeo dándole un enfoque estratégico; dirigido para la recuperación del mercado en el municipio de San Juan de Pasto para el periodo comprendido entre 2012 al 2016, para el producto Café Tostado y Molido marca “MORASURCO CAFÉ PURO”; de la empresa INCAFEN SAS, denominado:

“PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA INCAFEN SAS PARA SU MARCA MORASURCO CAFÉ PURO EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 2012- 2016”

### 1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION

**1.2.1 Identificación del problema.** Disminución de las ventas de la empresa INCAFEN SAS, con su producto café tostado y molido marca “MORASURCO CAFE PURO”, en la ciudad de Pasto, departamento de Nariño.

**1.2.2 Planteamiento del problema.** Según la Federación Nacional de Cafeteros; para el año 2009, el subsector del café solo absorbió el 35% de la fuerza de trabajo del mercado agrícola del país, de igual manera la agroindustria del café se ha contraído visiblemente debido a la baja de los precios internacionales, repercutiendo de manera considerable sobre el resto de la economía nacional.

Históricamente el café ha sido un soporte material de la acumulación interna de capital, estrechamente vinculado con los orígenes de la industria nacional y con el despliegue del mercado interno, es decir, ha sido fuente de financiamiento para el resto de la economía del país y permitió vincular la economía nacional con la internacional, a pesar que en las dos últimas décadas se observa una menor participación de este subsector económico en el PIB nacional.<sup>2</sup>

De igual manera, las ventajas comparativas a nivel internacional no favorecen la producción de café, así mismo con el incremento de los costos de producción, este sector pierde espacios de competitividad en el mercado externo e interno. Actualmente producir una libra de café, requiere 94 centavos de dólar,

---

<sup>2</sup> Gamboa Ardila Néstor Gabriel, La economía colombiana: del modelo de protección al modelo de apertura, Ilustrada, Universidad de Medellín , 2005

anteriormente era sólo de 54, contrario a países como Vietnam el cual para producir esa misma cantidad invierte 22 centavos de dólar.<sup>3</sup>

La reducción de consumo de café también se ve reflejada en la sustitución de la bebida, tal como lo indica la Federación Nacional de Cafeteros, ya que en los últimos años se ha contraído principalmente por el ingreso de bebidas alternativas como el té, el chocolate, entre otros y por las nuevas tendencias de consumo, que cada vez requieren de productos más fáciles de preparar, con una tendencia light y económica.

Sumado a esto, el café destinado para el consumo nacional, está ingresando al mercado en características que no satisfacen las necesidades del consumidor, sin embargo se consume por su bajo costo, sacrificando calidad.

Este escenario no es ajeno para las empresas Nariñenses, las cuales se han visto afectadas por las actuales circunstancias del sector, sin embargo, INCAFEN SAS, con su producto café tostado y molido marca “MORASURCO CAFE PURO”, ha logrado consolidarse como una de las empresas industriales insignes del departamento, logrando alcanzar grandes avances en su área productiva; muestra de ello, se observa con la certificación a la calidad ISO: 9001:2008.

La empresa INCAFEN SAS, presenta una gran problemática administrativa en cuanto a procesos de planeación de mercados, que le han generado costos económicos muy importantes a la empresa los cuales han influido negativamente para el crecimiento de la misma. Además, se presenta un gran vacío en el área de mercadeo, uno de sus principales problemas radica en no tener una guía que le permita encaminar procesos claros y medibles para sus mercados, como es un plan estratégico de mercadeo, que muestre las acciones pertinentes en busca de alcanzar sus objetivos corporativos, y mantener un crecimiento en las ventas positivo para la empresa. De igual manera; se identifica la realización de actividades promocionales y publicitarias sin establecer sistemas de medición o evaluación de los efectos de estas actividades, no se tiene estudios de posicionamiento o participación de mercado actuales, como tampoco se han fijado objetivos de marketing que lleve a la empresa a enfocar y direccionar sus esfuerzos.

Lo anterior ha llevado a la empresa a realizar inversiones infructuosas, en algunos casos, y en ocasiones han generado una imagen negativa en el mercado ya que no se realizan teniendo en cuenta las necesidades de la compañía ni tampoco las del consumidor, de la misma manera, el no realizar un seguimiento claro y continuo de la competencia, no permite actuar de la mejor forma frente a ella puesto que se tiene poca información y ésta se encuentra vagamente documentada, sumado a esto, actualmente se presenta una situación en el

---

<sup>3</sup> Federación Nacional de Cafeteros, Análisis Sectorial 2008

mercado que es difícil de contrarrestar, puesto que se observa acciones de desprestigio contra los productos “MORASURCO CAFE PURO”, por parte de vendedores y de personal de impulso de la competencia en la ciudad de San Juan de Pasto, información suministrada por los canales de distribución a la fuerza de ventas de INCAFEN SAS además de las observaciones realizadas por clientes en encuestas efectuadas por la empresa.

Por otra parte, el sistema de distribución que maneja Morasurco, puede recolectar información del comportamiento de consumo de las diferentes zonas de Pasto; sin que esto signifique que tenga un método sistematizado de análisis en función de mercadeo, con ello se ha podido detectar la disminución en ventas que se presenta en zonas donde la competencia está ganando terreno y que actualmente se calcula entre 10 y 15% de participación que MORASURCO Café puro teniendo en cuenta la comparación realizada entre el año 2009 y el año 2010.

Si bien es cierto, la actual problemática nacional que atraviesa el sector agudiza los problemas estructurales internos que presenta la empresa, respecto a las ventas del producto café tostado y molido en la ciudad de San Juan de Pasto, sin embargo la supervivencia y competitividad de la compañía depende de la capacidad de quienes trabajan en ella y de la forma como afronten las situaciones que afecten a la misma, por tal motivo, este Plan estratégico de mercadeo, le permitirá orientar las acciones tendientes a superar estas problemáticas, conllevando a direccionar de manera efectiva estrategias relacionadas con publicidad, evaluación de mercados, las necesidades del consumidor, tendencias de consumo, y en definitiva a mejorar el mercadeo que realiza la empresa y sobre todo a establecer metas que puedan ser medibles y alcanzables en función de los objetivos que a la postre le permitirán un desarrollo sostenible.

### **1.2.3 Formulación del problema.**

¿Qué herramienta administrativa se debe elaborar que permita de manera estratégica y planificada a la empresa INCAFEN SAS, recuperar mercado en la ciudad de San Juan de Pasto, para su producto café tostado y molido marca MORASURCO café puro?

### **1.2.4 Sistematización del problema:**

- ¿Cuál es la situación actual de INCAFEN SAS empresa que procesa y comercializa la marca Morasurco Café Puro?
- ¿Cuáles son los mercados meta y cual la demanda del mercado de la marca Morasurco Café Puro?
- ¿Cuáles son los objetivos de marketing?
- ¿Cuál es el nivel de posicionamiento de la marca “Morasurco Café Puro”?

- ¿Cuál es la mezcla de marketing apropiada para el producto café tostado y molido “Morasurco Café Puro”?
- ¿Cuál es el mejor sistema de evaluación y control de resultados para la empresa INCAFEN SAS empresa que procesa y comercializa la marca Morasurco Café Puro?
- ¿Qué beneficios representa elaborar un plan de mercadeo para la marca Morasurco Café Puro en la empresa INCAFEN SAS

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo general:

Elaborar Plan Estratégico De Mercadeo Para INCAFEN SAS Para Su Marca Morasurco Café Puro En El Periodo Comprendido Entre El 2012- 2016 que le permitirá recuperar mercado en la ciudad de San Juan de Pasto.

#### 1.3.2 Objetivos específicos:

- ✓ Realizar diagnóstico de la empresa INCAFEN SAS.
- ✓ Definir los mercados meta y demanda del mercado de la marca Morasurco Café Puro
- ✓ Formular los objetivos de marketing.
- ✓ Determinar el posicionamiento y ventaja diferencial de la Marca Morasurco Café Puro.
- ✓ Diseñar la mezcla de marketing y plan operativo del primer año.
- ✓ Diseñar el sistema de evaluación y control de resultados.
- ✓ Evaluar la rentabilidad financiera del plan.

### 1.4 JUSTIFICACIÓN

**1.4.1 Justificación Teórica.** La documentación teórica respecto del mercadeo es lo suficientemente amplia para la realización del presente plan, sin embargo; se hace necesaria la implementación y apropiación practica de los conocimientos en el ámbito laboral por parte de los egresados del programa de Comercio internacional y Mercadeo de la Universidad de Nariño, para lo cual el desarrollo de este plan estratégico de mercadeo para la empresa Morasurco Café Puro permite hacerlo.

De la misma manera, el presente estudio esta soportado bajo los conceptos de la planeación estratégica de mercadeo, lo que permite generar perspectivas de desarrollo comercial y en este caso específico, un crecimiento de la industria

cafetera regional, proporcionando estrategias de mercadeo efectivas para la empresa.

**1.4.2 Justificación metodológica.** El plan estratégico de mercadeo posibilita herramientas determinantes en la toma de decisiones, para alcanzar el gran objetivo de toda empresa productora y/o comercializadora que es el de generar utilidades dentro de su actividad económica y sobre todo, para INCAFEN SAS, el de generar utilidades sin tener que sacrificar calidad ni bajar precios o reducir personal, adicionalmente permite conocer el estado actual frente a la competencia posibilitando el desarrollo de estrategias conducentes a enfrentarla y reducirla, adicionalmente muestra el camino a seguir en cada etapa de su actividad comercial.

En este orden de ideas, el desarrollo del presente trabajo se hace con un análisis de la empresa a través de la matriz DOFA, la aplicación de sistemas de análisis estadístico, que confrontan la situación real con la situación deseada, que finalmente genera el planteamiento de diversas estrategias.

**1.4.3 Justificación práctica.** INCAFEN SAS empresa que procesa y comercializa la marca de café Morasurco Café Puro es una compañía del sector industrial en el departamento de Nariño, brinda el espacio para la realización de un plan estratégico de mercadeo, con fines de aplicar el contenido de éste para fortalecer los sistemas comerciales de la empresa, en la actualidad Morasurco Café Puro, no cuenta con un plan estratégico de mercadeo, por lo cual se hace necesaria la introducción de esta herramienta para el logro de sus objetivos, dando cumplimiento a las metas establecidas en los próximos años.

## **1.5 MARCO REFERENCIAL**

### **1.5.1 Marco teórico.**

**1.5.1.1 Tipos de planeación.** En La actualidad existen diversos tipos de planeación, entre ellos se puede mencionar, la planeación estratégica, la planeación por escenarios, la planeación prospectiva y la planeación por objetivos.

**Planeación estratégica:** es un tipo de planeación que tiene sus orígenes en la época de las guerras del viejo continente, con el devenir del mundo social y económico; a través de muchos años, ha experimentado una madurez en su proceso, llevando finalmente a plantear que la planeación estratégica trata con el suceso de las decisiones actuales. Esto significa que este tipo de planeación

observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que se tomará en determinado momento. “La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo”<sup>4</sup>.

Dentro del proceso de la planeación estratégica se inicia con el establecimiento de metas organizacionales y como llegar a obtenerlas, de igual manera representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo, es un proceso continuo que debe estarse monitoreando; de igual manera, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos; que como resultado se puede decir que la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Con la planeación estratégica la empresa selecciona; entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo. La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

**Planeación por escenarios:** es el escenario es la escena o contexto que precisa las condiciones fuera del control administrativo en que es posible que se desarrolle un plan. Describe los posibles resultados de una acción si ello ocurre. El actor sólo puede elegir su plan, cuando más, tiene alguna influencia sobre las condiciones del contexto en que se desarrollará.

Así, la planeación por escenarios surge como una necesidad de respuesta a los continuos cambios sociales, que llevan modificaciones en los comportamientos del ser humano y por ende en los comportamientos económicos de las regiones, ya que la mayoría de las conductas son impredecibles, la gerencia moderna debe tener la capacidad de confluir su presente y al mismo tiempo tratar de proyectar su mañana, el mantener esquemas rígidos de administración es una decisión de derrota frente a las nuevos proceso económicos y sociales a los cuales la empresa actualmente se debe enfrentar.

---

<sup>4</sup> [www.uniandes.edu.co](http://www.uniandes.edu.co)

Bajo los nuevos esquemas administrativos, los directores deben integrarse a una cadena de cambios que exige competitividad, la cual involucra innovación, efectividad, certeza entre muchas otras variables, todo esto para crear los negocios que le provean de futuros clientes y que le permitirán mantenerse en el mercado y trabajar con el futuro supone trabajar con dificultades, debido a que el futuro es cambiante, sorpresivo, turbulento, caprichoso. Existe un componente que hace aún más difícil la previsión del futuro: la incertidumbre.

De esta manera, la Planeación de Escenarios en una metodología con rigor para imaginar y estudiar los futuros posibles de una empresa. Los escenarios son descripciones hipotéticas de lo que podría ser el futuro de la empresa; donde se puede elegir el texto de un plan pero no el contexto en que ese plan se va a realizar.

El proceso de planeación por escenarios involucra<sup>5</sup>: Desarrollar una comprensión común, definir el alcance, Identificar las principales tendencias, identificar las incertidumbres claves, un escenario es una historia que describe en detalle una manera en que puede desarrollarse el futuro, iniciar el aprendizaje institucional, construir los escenarios finales; y tomar una decisión.

Sin embargo, este esquema tiene una gran marcación subjetiva, lo que implica que en la medida en que prevalezcan los prejuicios de los participantes del desarrollo del proceso, y que estos sesguen su imaginación respecto del futuro, el proceso de construcción de escenarios quedara anclado en el presente.

**Planeación prospectiva:** El término prospectiva: "Desde el punto de vista etimológico, la palabra prospectiva tiene origen en el latín del vocablo *prospectus* que significa lo relativo a la visión, al conocimiento, a la comprensión, a la mira. El significado más preciso es del verbo *prospicere* significa mirar a lo lejos o desde lejos, mirar más allá, obtener una visión de conjunto a lo largo y a lo ancho"<sup>6</sup>  
Todo lo que se haga para avanzar en el conocimiento de los posibles escenarios del futuro contribuye a reducir el nivel de incertidumbre para producir las decisiones estratégicas; si bien, es evidente, que reducir la incertidumbre es siempre relativo y no existe la posibilidad de hacerlo en una forma totalmente controlada y cuantificable. No obstante, la reducción, en la medida que sea posible, es un objetivo importante para mejorar la calidad de las decisiones estratégicas adoptadas. Es aquí donde se sitúa la utilidad de la prospectiva tecnológica, su objeto es proporcionar información útil frente a un futuro incierto debido a la celeridad de los cambios sociales y económicos, la rápida evolución de

---

<sup>5</sup> [http://www.articulo.org/autores\\_perfil.php](http://www.articulo.org/autores_perfil.php)

<sup>6</sup> **Miklos T, Tello M E.** Planeación Prospectiva. 7ª reimpresión. México D.F.: LimusaNoriegaEditores; 1997 p.43.

la tecnología, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, el impacto de las tecnologías de la información, las telecomunicaciones y la globalización.

La prospectiva no tiene un objeto propio de estudio, es posible aplicada a diversas áreas del conocimiento, desde el área de la salud, pasando por las ciencias naturales y las ciencias sociales, por lo cual es válida en educación. La prospectiva usa diversas metodologías, técnicas y estrategias para el análisis de un sistema, grupo o comunidad académica; hace uso de diversas disciplinas como la estadística, las matemáticas, la sociología y la economía, etc.<sup>7</sup>

Así en este tipo de planeación, se arranca del análisis y reflexión del futuro deseado luego se le diseña creativa y dinámicamente, en forma colectiva se planea lo que se debe hacer para alcanzado, no se considera el pasado y el presente como trabas insalvables, estos se incorporan en un segundo paso, al confrontarse con el futuro, para explorar los futuros factibles y seleccionar el más conveniente. Así, se concluye que la planeación prospectiva es el reverso de la planeación tradicional que es eminentemente retrospectiva (Miklos y Tello, 1997,61) (6). En conclusión, si el futuro puede ser moldeado o influido por la acción de las personas, entonces con el trabajo colectivo interdisciplinario se puede planificar y construir un futuro particular.

Finalmente se puede resumir la prospectiva como una estructura de tres niveles o pasos: el primer nivel o planeación normativa es aquel en el cual se definen objetivos a través del diseño de futuros deseados, se precisa *lo que debe ser hecho y para qué*; el segundo nivel o planeación estratégica es en el que se trabaja con los objetivos o metas se orienta por los resultados posibles, determina *lo que podrá ser hecho y el cómo* y el tercer nivel o planeación operativa en donde se implantan las decisiones, indica *lo que será hecho*.

Planeación por objetivos: La Planeación por Objetivos es un sistema administrativo amplio que integra muchas actividades administrativas fundamentales en una forma sistemática y que esta conscientemente dirigido hacia el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

Para el presente trabajo se implementara la planeación estratégica, partiendo de un diagnostico que permita identificar claramente la situación de la empresa, determinando su DOFA, para finalmente construir las estrategias que permitan incrementar sus ventas.

**1.5.1.2 Rentabilidad y productividad en mercadeo<sup>8</sup>.** La rentabilidad no es otra cosa que "el resultado del proceso productivo". Si este resultado es positivo, la

---

<sup>7</sup> Ibid

<sup>8</sup> [www.utadeo.edu.co](http://www.utadeo.edu.co)



empresa gana dinero y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser discontinuado.

Un ejecutivo de General Motors afirmó: "estamos en el negocio de hacer dinero, no automóviles", estaba equivocado; una empresa hace dinero y por ende es rentable cuando satisface las necesidades del consumidor mejor que la competencia, se deduce que una empresa que produce bajo el principio de integridad en los negocios obtiene las utilidades, la participación de mercado y el crecimiento por añadidura.

Análisis de la rentabilidad en Mercadeo, ¿Cómo se calcula o se estima la rentabilidad de un producto? Por lo general, quienes compran productos costosos comparan las características de rendimiento de las diferentes marcas y pagan más por un mejor funcionamiento, siempre que el aumento de precio no exceda el valor percibido más alto, en pocas palabras, el cliente siempre estará buscando la mejor relación precio-valor. Al principio, casi todos los productos se ubican en uno de los cuatros niveles de rendimiento: bajo, promedio, alto y superior. La pregunta es: ¿un rendimiento más alto lo hace más rentable?

La Planeación Estratégica estudia el impacto de una mayor calidad relativa del producto, lo cual equivale al rendimiento y a otros factores que aumentan el valor y descubrió una relación positiva e importante entre la calidad relativa del producto y la recuperación de la inversión. Por ejemplo, en una muestra de 525 negocios de tamaño mediano, los que tenían productos de baja calidad ganaban el 17%; los de calidad media 20%, y los de alta calidad, el 27%. Así los negocios de alta calidad ganaban el 60% más que los negocios de calidad más baja, ya que la mejor calidad les permitía cobrar un precio más alto o bien lograr mayor renovación de compras, así como la constancia y recomendación de los propios clientes, por lo que el costo de esta mejora en la calidad no era mucho mayor que el de las empresas que producían una calidad más baja. Esto no significa que la empresa deba proponerse lograr la más alta calidad posible, pero si debe elegir la mejor relación precio – valor. Asimismo las empresas deben mejorar el producto de una manera continua, lo cual suele generar una recuperación y participación más alta en el mercado. Muchas empresas no cambian la calidad inicial a menos que encuentren defectos muy visibles o se presenten oportunidades excepcionales, y otros la reducen en forma deliberada para aumentar sus ganancias, aunque a la larga esto suele afectar la rentabilidad. La empresa debe utilizar por lo menos una (o todas) las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad:

Cumplimiento de las especificaciones. El grado en que el diseño y las características de la operación se acercan a la norma deseada.

**Durabilidad.** Es la medida de la vida operativa del producto. (Por ejemplo, la empresa Volvo garantiza que los vehículos que ellos fabrican tienen el promedio de vida útil más alto y por eso su alto precio.)

**Seguridad de Uso.** La garantía del fabricante de que el producto funcionará bien y sin fallas por un tiempo determinado. (Chrysler en Venezuela, da la garantía más amplia a sus vehículos: 2 años o 50.000 kilómetros, demostrando su confianza en la calidad de manufactura.)

Existen 9 factores primordiales que influyen en la rentabilidad: intensidad de la inversión, productividad, participación de mercado, tasa de crecimiento del mercado, calidad de producto/servicio, desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores, integración vertical y los costos operativos

¿Cómo se calcula la rentabilidad de un mercado?

Lo primero que debe cuestionar una empresa es si un segmento del mercado potencial tiene el tamaño y las características de crecimiento adecuado. Las grandes compañías prefieren segmentos con gran volumen de ventas y suelen subestimar o evitar los segmentos pequeños. Las empresas pequeñas, a su vez, evitan los segmentos grandes, ya que estos requieren demasiados recursos. El crecimiento del segmento es, por lo regular una característica deseable, ya que, las empresas desean que sus ventas y utilidades aumenten; pero al mismo tiempo, la competencia entrará rápidamente en los segmentos en crecimiento y, en consecuencia, disminuirá la rentabilidad de éstos. Un segmento podría tener un tamaño y un crecimiento deseables y no ser atractivo desde el punto de vista de su rentabilidad potencial. Hay cinco fuerzas que se identifican para determinar el atractivo intrínseco a largo plazo de todo un mercado o de algún segmento de éste. Las compañías tienen que evaluar la repercusión sobre la rentabilidad a largo plazo de cinco grupos o riesgos que son los siguientes:

#### **A. Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

## **B. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Comprador tendencia a sustituir
- Evolución de los precios relativos de sustitución
- Los costos de cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado
- Facilidad de sustitución. Información basada en los productos son más propensos a la sustitución, como productos en línea puede sustituir fácilmente a los productos materiales.
- Producto de calidad inferior
- La calidad de la depreciación

## **C. Amenaza de nuevos entrantes**

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.
- Demandas judiciales.
- La calidad de la depreciación.

## **D. Amenaza de productos sustitutos**

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que

existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

## **E. Rivalidad entre los competidores**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

¿Cómo se calcula la rentabilidad sobre la base de las zonas de venta y canales de distribución?, las medidas de rentabilidad en el territorio de ventas adoptan varias formas. Los gerentes pueden comparar los territorios para identificar cualquier variación en los márgenes y en los costos de ventas. Se logra calcular la rentabilidad del territorio en función del retorno producido. Si se busca mejorar los procedimientos de asignación en cuanto a los activos y gastos directos, o si se quieren modificar los presupuestos de los territorios, pueden compararse los coeficientes de rendimiento sobre los activos administrados en los diferentes territorios. Para estimar estos activos administrados generalmente se emplean cuentas por cobrar, los inventarios y los activos en depósitos. En la medida en que el territorio de ventas determine la política de crédito y tenga su propio almacén para mantener inventario, los activos administrados pueden ser suficientes para garantizar el uso de esta medida.

¿Cómo se determina si las actividades de mercadeo son rentables o no? El propósito del concepto de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. En el caso de las empresas privadas, la meta principal son las utilidades; en el caso de las organizaciones públicas y no lucrativas, es sobrevivir y captar los fondos suficientes para desempeñar bien sus funciones. Ahora bien, la clave no es lograr utilidades como primer fin, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo.

En este orden de ideas se puede inferir que: "Una empresa hace dinero satisfaciendo las necesidades de sus clientes mejor que la competencia". Pero ¿Cuántas empresas han practicado en efecto el concepto mercadotecnia? La respuesta es que muy pocas: en realidad, solo un puñado de compañías se mantienen firmes como líderes practicantes del concepto de mercadotecnia como son Procter & Gamble, Apple, McDonald's, etc. Es evidente que estas empresas se enfocan hacia el cliente y están organizadas para responder de una manera efectiva a los cambios en las necesidades del cliente.

La mercadotecnia es el arte de atraer y conservar clientes rentables. Aun así las compañías suelen descubrir que entre el 20 y 40% de sus consumidores resultarán poco rentables y que en el 20% de sus mejores clientes está el 80% de su utilidad. Además, muchas empresas reportan que sus consumidores más rentables no son los más grandes sino los de tamaño medio ya que estos reciben un buen servicio, pagan casi el precio total y son los más rentables.

¿Cuándo los costos son válidos y cuando no?, los costos de una compañía se presentan en dos formas: fijos y variables. Los costos se convierten en fijos o variables de acuerdo a la producción por ejemplo las áreas de administración, contabilidad, recursos humanos, etc. no varían con la producción o las ganancias de las ventas; por su parte los variables dependen de la producción ya que los precios de la materia prima, el estado de las maquinarias, etc. varían. Para fijar los precios con inteligencia las organizaciones necesitan saber cómo varían sus costos en los diversos niveles de producción. No obstante la fijación de precios presenta riesgos importantes, cuando esta es agresiva podría dar una imagen barata del producto.

Pero, todos los costos, incluyendo los de mercadotecnia están sujetos a mejoras del aprendizaje. Por ejemplo, si tres empresas invierten una gran cantidad de dinero probando el telemarketing, la empresa que lo ha utilizado durante más tiempo pondría los costos de telemarketing más bajos, entonces esta empresa puede cobrar un poco menos por su producto y aún obtener la misma rentabilidad, con el resto de los costos en el mismo nivel. Las organizaciones necesitan también marcar sus costos contra los de sus competidores para saber si está operando con un costo con ventajas o desventajas y al mismo tiempo debería preguntar a los compradores como perciben el precio y la calidad de cada oferta del competidor. En forma sencilla esto se realiza para colocar el precio del producto palmo a palmo con la de los competidores.

**¿Cuáles actividades se pueden establecer para reducir costos?**, existen muchas estrategias y actividades que se pueden implementar para la reducción de costos, pero solo analizaremos algunas.

**Outsourcing:** consiste en delegar en empresas externas aquellas actividades que no tienen que ver con el negocio principal de la empresa a fin de reducir los costos operativos.

**Benchmarking:** consiste en copiar y adaptar aquellos procesos que otras empresas (incluyendo la competencia) realizan mejor, a fin de hacer más eficiente y productivo el desempeño y utilidad.

**Mercadeo 1 a 1:** consiste en desarrollar una relación directa con cada uno de nuestros clientes más importantes para adaptar nuestros productos y servicios a sus necesidades ofreciendo valor agregado y por consiguiente, reteniendo a los

clientes e incrementando su valor potencial a lo largo de su vida útil como consumidor.

¿Cómo y Cuándo debe una empresa evaluar la posibilidad de modificar sus estrategias de negocio?, Las estrategias deben ser evaluadas en todo momento. El éxito de hoy de una empresa no garantiza el éxito del mañana. Los mercados cambian y las circunstancias también, lo que resultó sumamente positivo una vez de acuerdo con ciertas características del mercado puede cambiar en poco tiempo y por consiguiente los requerimientos de los consumidores, esto es parte del proceso de evaluación y retroalimentación constante de cada empresa. Según Tracy Emerick, experto en mercadeo, mientras el uso o implementación de una estrategia de mercadeo arroje resultados positivos para la empresa esta no debe ser cambiada ni modificada, pero se debe estar al tanto de lo nuevo, de las futuras innovaciones o tendencias que probablemente traigan cambios para adaptarse rápidamente a ellas. Otro aspecto importante es analizar los costos y desempeños en cada una de las actividades que generan valor y buscar la forma de mejorarlos. Y estimar los costos y el desempeño de sus competidores como hitos. En la medida que cualquier empresa sea capaz de desempeñarse en algunas actividades mejor que sus competidores puede obtener una ventaja competitiva.

¿Cómo se pueden incrementar el valor del negocio?, existen muchas maneras de cómo incrementar el valor del negocio entre las cuales podemos mencionar: la búsqueda de ventajas competitivas más allá de su propia cadena de valor; deben implementarse tres estrategias que permitan obtener ventajas competitivas:

En primer lugar el Liderazgo de costos el cual implica que una empresa se proponga ser el productor de menor costo en su sector industrial, esto permite economías de escala, uso de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y a otros factores. En segundo lugar la Diferenciación con una estrategia de este tipo se busca ser único en el sector industrial, junto con algunas dimensiones que son altamente valoradas por los compradores (exclusividad es recompensada con niveles superiores de precio) y en tercer lugar La estrategia de enfoque o posicionamiento que implica la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial que se relaciona con un grupo o segmento del sector industrial y se ajusta la estrategia a ser vistos con la exclusión de otros. La mercadotecnia no puede ser considerada más como un simple departamento de ventas, sino como la responsabilidad en el diseño y la administración de un sistema superior de entrega de valor para llegar al consumidor meta. Se debe pensar también en como estimular el desarrollo de productos mejorados de la compañía, colaborando en forma activa con otros departamentos para administrar procesos centrales de la compañía y estructurar sociedades externas más fuertes. A parte de las anteriores, existen estrategias adicionales para incrementar el valor del negocio como puede ser el desarrollo de nuevos mercados o la amplitud de los mercados existentes a través del desarrollo de nuevos productos, de economías de escala, estrategias de globalización y

Benchmarking, etc. Además, hoy en día las empresas están buscando dar valor agregado para diferenciar sus productos o servicios y para retener a los clientes.

**1.5.1.3 La mercadotecnia.** Para Kotler (1996) la mercadotecnia es “El estudio de los procesos de intercambio”; en ella se plantea la forma como se pueden iniciar, motivar, facilitar y consumir las negociaciones. A través de la mercadotecnia logramos encontrar la manera de determinar y satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual representará una mejora de las actividades de intercambio e ingresos de las empresas.

La mercadotecnia permite mediante la satisfacción del cliente que las empresas logren sus objetivos, metas y alcancen éxito. Según el mismo Autor (Kotler) La mercadotecnia moderna se sustenta en cuatro pilares fundamentales. Estos pilares van a representar la base del presente trabajo, estos son:

**Mercados meta:** Con la definición del mercado meta, en este caso la ciudad de San Juan de Pasto, se logrará preparar estrategias a la medida de ésta, y así detectar necesidades del consumidor: Tomando el trabajo adelantado por la empresa tras la implementación de la certificación ISO 9000:2008 los formatos y esquemas para el seguimiento a consumidores.

**Mercadotecnia Coordinada:** Esto implica que todas las personas y departamentos de la empresa INCAFEN SAS deben tener conocimiento o se deben percatar de la satisfacción del cliente, que para el caso la población de San Juan de Pasto

**Rentabilidad:** Es una consecuencia de los tres pilares anteriores, pues definiendo los mercados meta, detectando sus necesidades y coordinando la mercadotecnia dentro y fuera de la empresa se lograrán todas las utilidades posibles, es decir, un volumen rentable de ventas.

**Perfil del consumidor:** Según los Autores Schiffman y Kanuk (1997) en su Libro “Comportamiento del Consumidor”, El Perfil del Consumidor se refiere al perfil Psicográfico y demográfico de los consumidores reales o potenciales de un producto o servicio específico.

**Segmentación Psicográfico:** Se refieren a la personalidad, actitudes, necesidades, metas, aprendizaje, etc. del consumidor individual. De acuerdo a estas particularidades se pueden determinar perfiles del comportamiento del consumidor y asignarles ciertas cualidades por ejemplo: El segmento de mercado de consumidores con mentalidad ahorrativa, secundarios, futuristas, amantes de la naturaleza o buscadores de prestigio y reconocimiento puede ser un nicho de mercado que probablemente busca identificarse con el producto o servicio

De igual manera se hace necesario determinar los factores internos que afectan al comportamiento del consumidor.

La interpretación de los estímulos externos se realiza en base a unos factores internos, es decir, las características personales, y la estructura psicológica.

Características personales.

Las características personales vienen dadas por el perfil demográfico y por el perfil Psicográfico.

El perfil demográfico está formado por una serie de variables fácilmente medibles y observables, tales como la edad, el sexo, el estado civil, la ocupación, el nivel de ingresos, etc. Este tipo de variables es estudiado por los responsables de marketing pero no tiene una influencia directa sobre el comportamiento de compra. El perfil Psicográfico viene dado por la personalidad y por el estilo de vida. Este tipo de factores influyen de forma directa en el comportamiento de compra pero son muy subjetivos, y por lo tanto, difíciles de medir.

La personalidad está formada por un conjunto de características psicológicas que determinan y reflejan la respuesta al medio ambiente.

El estilo de vida puede ser definido como la forma en que vivimos, es decir, nuestras actividades, intereses e ideas.

El estilo de vida es sin duda uno de los factores que más influencia el comportamiento de compra por lo que ha de ser estudiado desde cerca por los responsables de marketing.

Cabe destacar que a través de las fuentes de datos primarios como lo son las encuestas, se realizará el perfil de los consumidores del café tostado y molido marca "MORASURCO CAFE PURO", basándose en estudios cuantitativos y psicológicos de éstos que se presentaran como resultado de la aplicación de encuestas a los consumidores finales y a los canales de distribución que tiene la empresa

En este orden de ideas, uno de los objetivos fundamentales de esta investigación es el desarrollar en la empresa INCAFEN SAS, el pensamiento estratégico, y por ende una Cultura estratégica, para que se facilite la gestión empresarial y ésta sea dinámica, proactiva e innovadora. Para Serna (1994): "La creación de una cultura estratégica dentro de la organización requiere de un seguimiento y monitoreo permanente en la ejecución y ajuste oportuno del plan estratégico. Es por ello, que se recomienda diseñar sistemas de seguimiento y monitoreo".

**1.5.1.4 Mercadotecnia y Comunicación.** La mercadotecnia no es solamente el desarrollo de un buen producto, su precio y ponerlo a la venta. Los clientes necesitan conocer el producto antes de la compra del mismo y esto se realiza



mediante la comunicación. Además la compañía se comunica aunque la empresa no lo haya planeado por eso no se debe dejar nada al azar.

## **Sistema de Comunicación**

Programa de comunicación, También se llama Mezcla de Promoción Usa varios instrumentos para el cumplimiento de metas y objetivos de la comunicación de marketing:

1. Publicidad
2. Venta Personal
3. Promoción de Ventas
4. Relaciones Públicas

1. Publicidad: Es cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios que hace un patrocinador identificado. Incluye: –Formas impresas difusión, exteriores, otros.

2. Venta Personal: Es la presentación personal que hace la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de hacer ventas y de desarrollar relaciones con los clientes mediante: –Presentaciones de ventas, ferias comerciales, programas de incentivos a empleados

3. Promoción de Ventas: son los incentivos a corto plazo para fomentar la compra o la venta de un producto o servicio mediante:  
Exhibidores en el punto de venta, premios, descuentos, cupones y demostraciones

4. Relaciones Publicas: Es la creación de relaciones positivas con los diversos públicos de la compañía, mediante la obtención de una publicidad favorable, la creación de una imagen corporativa positiva y el manejo o la eliminación de rumores, historias y eventos desfavorables.

La empresa y la Comunicación efectiva: los principales pasos que debe seguir una empresa para lograr llegar claramente a sus clientes son:

1.- Identificar la audiencia meta: se puede componer de compradores potenciales o usuarios actuales, de aquellos quienes realizan las compras o influyen en ellas; individuos, grupos, públicos especiales o del público en general.

2.- Determinar los objetivos de la comunicación: En la mayoría de los casos el objetivo de la comunicación es el de una respuesta de venta. En este paso la empresa también debería hacer un análisis de su imagen, siendo esta el conjunto de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene sobre un objeto; lo importante de esto es reconocer la visión que tienen nuestros consumidores de la compañía, productos y competidores y así poder tomar las decisiones acertadas sobre que estrategias tomar para afectar a una audiencia definida.

3.- Diseñar el mensaje: Son la serie de señales y composiciones que van a llegar al público las cuales hacen referencia sobre nuestros productos. Debe captar la atención, mantener el interés, despertar el deseo y provocar la acción. Puntos importantes al diseñar el mensaje:

a.- Contenido del mensaje: cómo llegar a la audiencia. Debe ser motivante, debe ofrecer un beneficio, identificación y el por qué la audiencia debe comprar éste producto. Su contenido muestra un atractivo, tema idea o propósito de venta única para que la audiencia responda de una manera deseada. La calificación del tema o mensaje depende hacia qué tipo de atractivo responde nuestro consumidor, veamos: existen los atractivos racionales que atraen a los consumidores por el valor que en el producto representan y están muy ligados con las necesidades de los clientes. Si esto califica con nuestro producto se debe dirigir un mensaje resaltando los beneficios del producto como economía, calidad, valor de desempeño, etc.

También existen los atractivos emocionales que llegan al cliente a través de sentimientos como humor, amor, alegría, orgullo, temor, pena y vergüenza para lograr un resultado deseado.

Y por último se tiene los atractivos morales que dirigen el sentido de la audiencia hacia lo que es correcto y apropiado para fomentar el deseo de compra o colaboración, este es utilizado en su mayoría por fundaciones, instituciones de ayuda social y gobierno.

b.- Estructura del Mensaje: la efectividad de un mensaje depende de su estructura al igual que su contenido. Se pueden definir tres temas acerca de esto: Llegar a conclusiones, los argumentos unilaterales o bilaterales, El orden de la representación.

c.- Formato del Mensaje: es la manera de cómo el mensaje se desarrolla para que llegue al cliente. Ejemplo: en una prueba de mercado se hizo degustación de un mismo café en jarros de colores diferentes: marrón, rojo, azul y amarillo. Los resultados fueron: el 75% sintió que el café servido en el recipiente marrón estaba muy cargado. El 85% juzgó que el café servido en el recipiente rojo era más sabroso, casi todos sintieron que el café servido en el recipiente azul era suave, y el café servido en el contenedor amarillo era insípido.

d.- Fuente del Mensaje: el mensaje que es transmitido por un locutor o una fuente famosa relacionada con el tema tiene mayor éxito. Por ejemplo, se gastan millones de dólares en contratar a celebridades que realicen cuñas comerciales sobre diversos productos. En general el público juzga la experiencia, confianza y gusto del comercial.

4.- Seleccionar los canales de comunicación: El comunicador debe seleccionar canales de comunicación eficientes. Existen dos canales al respecto: 1) Canales de comunicación personal: Implican dos o más personas que se comunican entre sí, entre ellos tenemos varios canales para la distribución de la información: Los canales de apoyo, los canales de expertos, los canales sociales.

Canales de comunicación no personales: Transmiten mensajes sin contacto o interacción con la audiencia consisten en periódicos, radio, televisión, carteles posters y principalmente información en los medios que no implican interacción con el público y audiencia.

5.- Distribuir el presupuesto total de promoción: existen 4 métodos para esto:

Método Permisible

Método del Porcentaje de Ventas

Método de la Paridad Competitiva

Método del Objetivo y la Tarea

Método Permisible: Se determina el presupuesto de promoción en el nivel que se cree se puede permitir la compañía; se empieza por los ingresos totales, se deducen los gastos de operación y los desembolsos de capital y después se dedica una parte de los fondos restantes a la publicidad.

Método del porcentaje de ventas: Se determina el presupuesto promocional en cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas. O, bien, presupuestan un porcentaje del precio de ventas por unidad. Ventajas: -Es sencillo de usar. -Ayuda en la administración a entender las relaciones entre los gastos de promoción, el precio de venta y la ganancia por unidad. Desventajas: -Considera que las ventas son la causas de la promoción y no el resultado, el presupuesto se basa en la disponibilidad de fondos, más que en las oportunidades, puede impedir el gasto mayor que en ocasiones es necesario para mejorar una disminución en las ventas. -Es difícil hacer planes a largo plazo, por cuanto el presupuesto varía según las ventas cada año. No proporciona ninguna base para seleccionar un porcentaje específico.

Método paridad competitiva: Vigilan la publicidad de los competidores, o bien obtienen cálculos de los gastos de promoción de la industria en las publicaciones o asociaciones del ramo y determinan sus presupuestos basándose en el promedio de la industria.

A favor: los presupuestos de los competidores representan la sabiduría colectiva de la industria, el hecho de gastar lo mismo que los competidores impide las guerras de promociones. En contra: no se está seguro que la competencia tenga una idea clara de cuanto se debe gastar en promoción, cada compañía tiene sus necesidades diferentes en cuanto a la promoción que realizan.

Método del objetivo y de la tarea: -Es el método más lógico para determinar el presupuesto de promoción, a través del cual la compañía determina el presupuesto de promoción basándose en lo que se quiere lograr con la promoción.

Este método de presupuesto implica:

Definir los objetivos específicos de la promoción.

Determinar las tareas necesarias para el logro de esos objetivos.

Calcular los costos del desempeño de esas tareas.

**1.5.1.5 Cuantificación de los resultados de la promoción.** Es necesario medir el impacto en la audiencia meta, y esto implica preguntar a la audiencia meta:

- Si reconoce o recuerda el mensaje.
- Cuántas veces lo vio
- Qué puntos recuerda
- Qué siente por el mensaje
- La actitud previa y la actitud actual hacia el producto o la compañía.  
Además recopilar medidas conductuales de la respuesta de la audiencia.

**1.5.1.6 La investigación de mercados<sup>9</sup>.** Es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida. Con la investigación de mercados, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en curso y potenciales.

Las estrategias de mercadeo abarcan todos los recursos de la empresa que deben utilizarse para perfeccionar la idea original de un producto o servicio y dar como resultado un buen volumen de ventas. Se debe saber entonces qué información interna o externa se puede obtener tanto de los clientes como de los empresarios del ramo; en este caso específico las empresas de café de la región, para que un producto en especial (café tostado y molido) se pueda comercializar. Esto se puede lograr a través de la investigación de mercados.

De igual manera la investigación de mercados es una disciplina que ha contribuido al desarrollo de la Mercadotecnia y a la industria en general durante los últimos cincuenta años, siendo nutrida por la integración de múltiples disciplinas, como la (Psicología, Antropología, Sociología, Economía, Estadística, Comunicación, entre otras).

---

<sup>9</sup> CESPEDES Sáenz Alberto, Principios de mercadeo, ECOE 2010

El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las compañías en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos. La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la compañía.

Una lista básica de las preguntas que pueden ser respondidas a través de la investigación de mercados es:

- ¿Qué está ocurriendo en el mercado?
- ¿Cuáles son las tendencias?
- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Cómo están posicionados nuestros productos en la mente de los consumidores?
- ¿Qué necesidades son importantes para los consumidores?
- ¿Las necesidades están siendo cubiertas por los productos en el mercado?

Kotler (1996) lo define como: La función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercadólogo, por medio de información que se usa para identificar y definir oportunidades y problemas de mercadeo y para perfeccionar la comprensión del proceso mercadológico. (p. 127)

**1.5.1.7 El comportamiento del consumidor:** Para que una empresa ejerza un mercadeo efectivo de cualquier producto, debe conocer el comportamiento del consumidor. El comportamiento del consumidor lo define Schiffman y Kanuk (1997) de la siguiente manera:

El comportamiento del consumidor puede definirse como la conducta que los consumidores tienen cuando buscan, compran, usan, evalúan y desechan productos y servicios e ideas que esperan que satisfagan sus necesidades. El estudio del comportamiento del consumidor es el estudio de cómo los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero, esfuerzo) en asuntos relacionados con el consumo. Esto incluye el estudio de *qué* es lo que compran, *por qué* lo compran, *cuándo* lo compran, *dónde* lo compran, con *qué frecuencia* lo compran, y *qué tan frecuentemente* lo *usan*.

INCEFEN SAS deberá reconocer en los consumidores de café las tendencias de consumo y sus preferencias en el momento de compra de café Tostado y Molido

Tipos de Consumidores: Según Lawrence Schiffman y Leslie Kanuk, en su Libro el Comportamiento del Consumidor, nos desglosan tres tipos de consumidores:

-Consumidor Correcto. Es aquel que se enfoca más a utilizar el hemisferio izquierdo del cerebro; por lo cual, todo lo lee, antes de realizar la compra.

-Consumidor Pragmático. Es quien se encuentra equilibrado de sus dos hemisferios cerebrales, tanto izquierdo como derecho.

-Consumidor Social. Todo lo ve, está regido a su hemisferio derecho; se basa en los colores, las formas o incluso en el medio en el cuál vio lo que quiere obtener, es por ese efecto visual que decide la obtención del producto/servicio

Además de esto, el producto de café tostado y molido de la empresa, debe generar motivaciones para las preferencias de los consumidores. Entonces los clientes se ven beneficiados, pues la competencia generará que los distintos participantes de un mercado se preocupen de satisfacer las oportunidades que generan las demandas laterales e insatisfechas. Sin embargo, las preferencias por un producto o marca las determina el consumidor.

Para el desarrollo de esta investigación es necesario conocer *por qué y cómo* la población de San Juan de Pasto, toman la decisión de compra del producto de café tostado y molido, esto con el fin de tomar mejores decisiones estratégicas de mercadotecnia. Así se preverá, en lo posible, la forma cómo reaccionarán consumidores ante las diversas señales de información y ambientales derivados de las estrategias de mercadeo.

**1.5.1.8 El valor y satisfacción para el cliente:** El principal objetivo de todas las empresas se podría resumir en conseguir clientes y tener un mejor desempeño que sus competidores, Con el gran riesgo que existe hoy en día de perder clientes debido a la fuerte competencia, se deben buscar diferentes opciones para satisfacer las necesidades de los consumidores, Kotler y Armstrong(2001) descubrieron que “ los consumidores compran a la empresa que ellos creen les proporciona el mayor valor” (p.151); tomando en cuenta cuatro variables que son, producto, servicio, personal e imagen. Así pues, también aclaran que “los clientes se forman expectativas acerca del valor de las ofertas de marketing y toman decisiones de compra con base en estas expectativas” (p.152), por esto es importante cuidar establecer el nivel correcto de expectativas. Lo que más debe importar es satisfacer al cliente, ya que está comprobando (Kotler y Armstrong, 2001) que “los clientes satisfechos generalmente son los más leales”, y que “a medida que aumenta la satisfacción, también aumenta la lealtad” (p.594).

**1.5.1.9 El proceso de compra:** Detrás de cada compra que se efectúa existe un proceso llamado proceso de compra. En este proceso el consumidor consciente o inconsciente recorre una serie de etapas que finalmente lo harán tomar la decisión de compra. Se ha demostrado que las diferentes etapas en el proceso de compra que sigue un consumidor son las siguientes (Kevin et al, 2003).

- 1) Reconocer el problema o necesidad. Aquí el consumidor percibe que tiene una necesidad que desea satisfacer. Puede haber necesidades producidas por estímulos internos, como hambre o sed, o producidas por estímulos externos. Esta es la etapa en donde se puede obtener información acerca de los factores que despiertan interés en el producto o servicio (Kotler y Armstrong 2001).
- 2) Búsqueda de información: Una vez identificada la necesidad, empieza la búsqueda de la información. Lo primero que realiza el consumidor es recordar marcas o experiencias que hayan sido satisfactorias en el pasado. Para poder repetirlas, a esto es lo que se llama búsqueda interna. También, se puede hacer una búsqueda externa a través de fuentes personales, públicas, comerciales y experimentales.
- 3) Evolución de las alternativas: en esta etapa el consumidor ya tiene una información para tomar la decisión final de compra, cada consumidor tiene un criterio diferente.
- 4) Decisión de compra: En esta etapa el consumidor realiza la compra, aquí se cierra la brecha entre la intención y la compra real.
- 5) Comportamiento post- compra: lo más lógico que el proceso de compra termina cuando se realiza la compra, pero no es así, existe un comportamiento post – compra, en el cual, el consumidor, después de haber comprado el producto, lo compara con sus expectativas para determinar se está satisfecho o no. Esta etapa es de suma importancia, ya que, si no cumplieron las expectativas del consumidor, queda decepcionado, si cumplió con sus expectativas queda satisfecho, y si supero sus expectativas, que fascinado (Kotler y Armstrong, 2001).

**1.5.1.10 Las estrategias de mercadeo:** Las Estrategias de Mercadeo representan la esencia o núcleo de la presente investigación, ya que por medio de ellas se podrán desarrollar enfoques amplios de las necesidades de los consumidores (población de San Juan de Pasto) y de la demanda (reales consumidores).

Para Lambin (1991) Las Estrategias de Mercadeo: Son un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencian de competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible. (p.4).

Se plantean unas estrategias de marketing: <sup>10</sup>Existen diversas estrategias de marketing, que pueden emplear las pequeñas, medianas y grandes empresas, entre ellas podemos señalar las siguientes:

**1.5.1.11 Las estrategias genéricas:** Para Michael Porter, existen 3 estrategias genéricas para las empresas. Son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial. Las estrategias se las presenta en el cuadro número 1.

**1.5.1.12 Las 3 Estrategias Básicas de Desarrollo:** Estas se fundamentan en la ventaja competitiva la cual se define sobre 2 dimensiones: Productividad: ventaja de costos y Poder de mercado: PVP máximo aceptable, bajo estas condiciones las estrategias son:

La estrategia de liderazgo en costos, la estrategia de diferenciación y la estrategia de concentración o enfoque o especialización que se concentra en las necesidades de 1 segmento de mercado, sin pretender dirigirse al mercado entero. Busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado.

### Cuadro No 1. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

| LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS                                                                                                                                                                                                        | LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | LA ESTRATEGIA DE ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>La estrategia de liderazgo de costos, requiere: Una alta participación de mercados, permite economías de escala que consiguen disminuir los costos. Los bajos costos permiten obtener un rendimiento mayor al del sector industrial.</p> | <p>El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial.</p> <p>Algunas formas de diferenciarse son a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de producto.</li> <li>Imagen de marca.</li> <li>Avance tecnológico.</li> <li>Apariencia exterior.</li> <li>Servicio de postventa.</li> <li>Cadenas de distribuidores.</li> </ul> | <p>Se enfoca en las necesidades de 1 segmento de mercado, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. Se fundamenta en la premisa, que se puede servir a un objetivo estratégico estrecho (nicho), con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general.</p> <p>Esta estrategia consigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido.</li> <li>Alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total.</li> <li>A veces, rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.</li> </ul> |

Fuentes: Steven P.Schnaars, Estrategias de Marketing, Editorial Díaz de Santos S.A 1991, pág. 135

<sup>10</sup> Tomado del texto en internet: **MODELOS DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING, PARA LAS MICROS, PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS** DAVID BLANC FLEISMAN MBA Universidad de Quebec, Montreal, Canadá



**1.5.1.13 Las 3 estrategias de marketing:** Para Philip Kotler, existen 3 tipos de oportunidades de crecimiento. El análisis de costos y beneficios, permite determinar la estrategia más conveniente para el producto y la marca., estas estrategias se pueden ver en el cuadro número 2.

**1.5.2 Marco conceptual.** A continuación se presenta los conceptos más importantes aplicados a lo largo del desarrollo del plan estratégico de mercadeo para INCAFEN SAS, para el periodo comprendido entre el 2012- 2016, con lo cual se puede referenciar una perspectiva más amplia de todas las variables que interviene en el presente trabajo.

**1.5.2.1 Concepto de plan:** Es el resultado del proceso de planeación y puede definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

**Cuadro No 2. ESTRATEGIAS DE MARKETING**

|                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Las 3 estrategias de crecimiento intensivo. Buscan crecer dentro de los negocios actuales de la empresa.</p>                                                            | <p>Las 3 estrategias de crecimiento por integración Buscan crecer, sea con estructura propia o por adquisición de empresas, a través de negocios relacionados a los negocios actuales. El principio que las sustenta, es que a veces, las ventas y las utilidades pueden incrementarse dentro de la misma rama industrial.</p> | <p>Las 3 Estrategias de Crecimiento por Diversificación Buscan crecer, a través de negocios no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa. Se justifican, cuando pueden encontrarse buenas oportunidades fuera de los negocios actuales (una combinación de industria atractiva y fortalezas de la empresa).</p> |
| <p>La Estrategia de Penetración en el Mercado<sup>4</sup><br/>La Estrategia de Desarrollo del Mercado<sup>5</sup> La Estrategia de Desarrollo del Producto<sup>6</sup></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de Integración Regresiva (Hacia Atrás o Hacia Arriba)</li> <li>- Estrategia de Integración Progresiva (Hacia Adelante o Hacia Abajo)</li> <li>- Estrategia de Integración Horizontal</li> </ul>                                                                            | <p>La Estrategia de Diversificación Concéntrica<br/>La Estrategia de Diversificación Horizontal.<br/>La Estrategia de Diversificación Conglomerada (Pura)</p>                                                                                                                                                                |

Fuente: Philip Kotler , Fundamentos de mercadeo, Pearson Educación Sexta edición,

Planeación es la reflexión sobre la realidad. Un plan es una guía, la línea central del camino que lleva hacia el objetivo.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Plan de Marketing Paso a Paso/Vicente Ambrosio/ Prentice Hall/ Primera edición/Colombia/2000/ Pág. 2/ISBN 958-699-011-7

La planificación es el proceso que incluye la definición de los objetivos metas de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes que integran y coordinan las actividades. Se refiere tanto a los fines (lo que se va hacer) como a los medios (como se hará).<sup>12</sup>

Es una actividad que requiere de distintos elementos para poder llevarse a cabo, en primer lugar, la planeación se debe conceptualizar como una sucesión de actividades programadas.<sup>13</sup>

**1.5.2.2 Importancia de la planeación:** La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios.

Razones por las cuales es importante la planeación:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional en los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
- Prepara la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías del éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidad
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa

**1.5.2.3 Propósitos de la planificación:** Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los gerentes y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de la

---

<sup>12</sup> Administración/ Stephenn T. Robbins/Prentice Hall/ sexta edición/México/Pág. 21?200/ISBN 970-17-0388-X

<sup>13</sup> Manual para elaborar un Plan de Mercadotecnia/Ricardo Fernández Valinas/Thomson Learning/segunda edición/Pág. 20/ISBN 970-686-156-4

organización ¡La planificación es fundamental!<sup>14</sup>

Para rendir buenos frutos, toda organización necesita una planeación eficaz y una estrategia de marketing centrada en la consecuencia de sus objetivos y satisfacción de las necesidades y deseos de sus clientes.<sup>15</sup>

El proceso de dicha planeación consiste en identificar o establecer una misión organizacional, una estrategia corporativa, metas y objetivos, una estrategia y finalmente un plan de marketing.

El proceso comienza con un análisis situacional. Este análisis ayuda a que los administradores determinen las fortalezas y debilidades internas de la empresa e identifiquen las oportunidades y amenazas de la misma.

**1.5.2.4 Características de un plan:** Un plan de negocios debe contener las siguientes características las cuales se detallan a continuación.

- Sencillo fácil de entender, que sea claro, preciso, que no permita confusiones.
- Práctico, que sea alcanzable en cuanto a las metas y formas de lograrlas.
- El plan de marketing tiene que ser flexible y adaptable a los cambios.
- Completo, cubrir todos los factores importantes de la empresa.
- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazo.
- Definir con claridad los resultados esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.

**1.5.2.5 Tipos de plan:**<sup>16</sup> Planes estratégicos: Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativo), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.<sup>17</sup>

Planes Tácticos o Funcionales: Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

---

<sup>14</sup> Administración, James A. Fstoner, R. E. Freeman, D/Prentice Hall /5ª Edición/México/1994/Pag198

<sup>15</sup> Ferrell, Michael D. Hartlene, George H. Lucas, /Estrategia de Marketing, /Ed. Thomson/Mexico 2002/2a ed./Pag.1

<sup>16</sup> Plan de Marketing Paso a Paso/Vicente Ambrosio/ Prentice Hall/ Primera edición/Colombia/2000/ Pág. 13/ISBN 958-699-011-7.

<sup>17</sup> Administración, James A. Fstoner, R. E. Freeman, D/Prentice Hall /5ª Edición/México/1994/Pag198

Planes Operativos. Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

#### Otros Tipos de Planes<sup>18</sup>

- Plan Estratégico de Negocio: Es un Plan de negocios decisivo que trata las decisiones trascendentes que toman las organizaciones
- Plan de Mercadeo: Documento que propone estrategias para emplear los diversos elementos de la mezcla de mercadeo para lograr los objetivos de este.
- Plan de Publicidad: Es un plan en el que se proponen estrategias para dirigirse a una audiencia meta, se presentan mensajes y los medios publicitarios en los que se va a instrumentar
- Plan Creativo: Es un documento que describe las decisiones relativas a estrategias en que se sustenta un anuncio individual.

**1.5.2.6 Pasos de un Plan:** Definir el sistema: Cual es la escala, tamaño, mercado, carácter y propósito.

Formular Objetivos: los objetivos deben ser completos y específicos y deben incluir un programa para su cumplimiento.

Recopilación de datos: El hallazgo de datos o investigación proporciona datos básicos que son esenciales para realizar el plan. Ejemplos: la recopilación de los datos son la preparación de un libro de datos, la realización de encuestas de mercado, llevar a cabo estudios de campo e infraestructura, y hacer análisis de las instalaciones y la competencia existente.

Planificación Preliminar: Con frecuencia se hacen modelos a escala para ilustrar los planes del uso que se trazan planes financieros a partir de la información de mercado, estudios en el terreno y el plan del diseño para mostrar la inversión necesaria.

Aprobación del plan: Los interesados pueden ver los planos, bosquejos, modelos a escala, cálculos de los costos, estimación de las ganancias y saber de qué se trata y cuáles son las probabilidades de buen o mal éxito. Aun cuando se haya

---

<sup>18</sup> Publicidad Principios-Practicas, Editorial Prentice Hall, 1996 Williams Wells Pag.278

gastado mucho dinero hasta este punto, la suma es una cantidad relativamente pequeña en comparación con los objetivos a alcanzar

Plan Final: Esta fase por lo común incluye una definición del uso de en el campo de aplicación; planes para instalaciones de infraestructura, servicios públicos y otras reglamentaciones para el uso u aplicación final.

Análisis e Interpretación: De toda la información con el fin de obtener conclusiones y recomendaciones.

**1.5.2.7 Conceptos de marketing:** El marketing es la relación de actividades mercantiles que dirige el flujo de mercancía y servicios del productor al consumidor o usuario, para ello se debe identificar claramente ciertos componentes que a continuación se mencionan.

Mercado: en forma general podemos decir que mercado es cualquier persona o grupo con los que un individuo u organización tenga o pueda tener una relación de intercambio. En forma particular, tenemos varias definiciones para mercado:

- 1.- Lugar o área geográfica en que se encuentran y operan los compradores y vendedores, aquí se ofrecen a la venta mercancías o servicios y se transfiere la propiedad de los mismos.
- 2.- Conjunto de demanda por parte de clientes potenciales de un producto o servicio.
- 3.- En teoría económica un mercado implica un conjunto de condiciones y fuerzas que determinan los precios.

Clasificación de los mercados: Los tipos de mercados son:

Mercado actual. Lo constituyen todos los consumidores actuales, es el resultado total de la oferta y la demanda para cierto artículo o grupo de artículos en un momento determinado.

Mercado autónomo. Se dice que un mercado es autónomo cuando los sujetos que intervienen en él llevan a cabo las transacciones en las condiciones que libremente acuerden entre sí.

Mercado de capital. Lugar en el que se negocian operaciones de crédito a largo plazo y se buscan los medios de financiación del capital fijo

Mercado de competencia. Es la parte del mercado que está en manos de la competencia.

Mercado de demanda. En este tipo de mercado la acción se centra en el fabricante.

Mercado de dinero. Es en el que se negocian operaciones de crédito a corto y largo plazo y se buscan los medios de financiación del capital circulante.

Mercado de la empresa. Es la parte del mercado que la empresa domina.

Mercado exterior. Ámbito en donde se desarrolla la actividad comercial y que corresponde a un país diferente de aquel donde la empresa se encuentra localizada.

Mercado gubernamental. Es el constituido por las instituciones estatales.

Mercado imperfecto. Se llama así a aquel en que las propiedades de la mercancía no están objetiva y completamente definidas.

Mercado objetivo: Es el grupo de personas u organizaciones a los cuales una empresa dirige su programa de marketing.

Segmentación del mercado: Significa dividir el Mercado en grupos más o menos homogéneos de consumidores, en su grado de intensidad de la necesidad. Más específico podemos decir que es la división del mercado en grupos diversos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes.

Requisitos de segmentación, las variables a utilizar en un proceso de segmentación deben responder a ciertas condiciones técnicas, estas son:

Mensurabilidad, quiere decir que el segmento en cuestión pueda ser medible cuantificable.

Accesibilidad, los segmentos de mercados seleccionados se pueden atender y alcanzar en forma eficaz.

Sustancialidad, se asocia a un concepto de materialidad, es decir, que tan grande (cantidad) o interesante es el segmento a utilizar.

Accionamiento, tiene la relación a la posibilidad de creación o diseño de planes adecuados/efectivos para el segmento en cuestión.

Necesidades, deseos y demanda:

Necesidad: es el sentimiento de carencia de algunos de los satisfactores básicos. Se clasifica en:

Falsas, verdaderas, absolutas, relativas, genéricas, derivadas, positivas y negativas.

Deseos: consiste en anhelar un satisfactor específico para una necesidad.

Demanda: es cuando un deseo está respaldado por el poder adquisitivo y por la voluntad de adquirir.

El marketing desde este punto de vista, no crea una necesidad ya que estas cuestiones no son controlables, sino que el marketing influye en los deseos.

Producto – Servicio: La idea del marketing estriba en que los consumidores no compran bienes por el bien mismo, sino por el servicio que le reporta ese bien.

Por lo tanto los ideólogos definen lo siguiente:

- 1) Las elecciones de los consumidores se centra en el servicio que reporta un determinado bien.
- 2) Productos diferentes pueden cubrir una misma necesidad: ej. Bicicleta, automóvil, etc., para cubrir la necesidad de transporte.
- 3) Todo producto es un conjunto de caracteres y atributos
- 4) Un mismo producto puede cubrir necesidades diferentes. Ej. Computadora, puede utilizarse como herramienta de cálculo, juego, procesamiento de texto, etc.

Clasificación de producto servicio: Los productos - servicios se clasifican en:  
Productos genéricos: son las ventajas básicas del producto.

Producto esperado: es todo lo que acompaña al producto genérico.

Producto aumentado: es lo que lo se ofrece para diferenciarlo de la competencia-  
Producto potencial: se compone de todo lo realizable para captar y mantener a los compradores.

Consumidores: son las personas que potencialmente adquieren determinado productos y servicios que se ofrecen a la venta o en forma gratuita (ideas, modelos, filosofías, información, etc.)

Clientes: son aquellos compradores que adquieren algún bien en forma periódica desde el enfoque de la empresa o tienda donde se adquiere el producto.

Empresa: es toda persona que ejerce una actividad en relación de productos servicios con el fin de obtener ganancias y beneficios.

La función del marketing en la economía: La función del marketing en la economía es la de organizar el intercambio voluntario y competitivo de manera que asegure un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda de productos y servicios.

Este encuentro no es espontáneo pero exige la organización de actividades de unión de dos tipos:

La organización material del intercambio, es decir, los flujos físicos de bienes desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo.

La organización de la comunicación, es decir, de los flujos de información que deben preceder, acompañar y seguir al intercambio, con el fin de asegurar un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda.

La función del marketing en la economía es, pues la de organizar el intercambio y la comunicación entre los productores y compradores. Esta definición se aplica tanto a las actividades comerciales como a las sin fines de lucro, de una manera general a toda situación donde hay intercambio voluntario entre organización y un público usuario de los servicios ofrecidos por la organización.

Mercadeo estratégico: es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

Mercadeo: consiste en actividades, tanto de individuos como organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. De esta forma se interrelacionan productores, intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas. Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización.

Departamento de mercadeo: debe actuar como el guía y líder de la compañía ante los otros departamentos en el proceso de desarrollar, producir, completar los servicios y productos que los consumidores requieren. El departamento de mercadeo no debe actuar solo debe hacerlo en conjunto con los otros departamentos de la organización.

Investigación y análisis: son factores críticos para conocer el mercado objetivo, las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, estrategias y tácticas.



Revisión del negocio: para poder poner en orden las variables mercadológicas hay que tener claro el concepto de negocio y las características de los productos o servicios que se tienen en el contexto de la competencia.

Revisión del mercado: es fundamental conocer el tamaño del mercado objetivo, su estructura, competidores, estacionalidades, necesidades no satisfechas hará que los esfuerzos comerciales se orienten en forma adecuada.

Factores del entorno: delimitaremos como factores del entorno aquellos de índole política, económica, social, tecnológica. Se denominan del entorno por ser éstos externos a la empresa.

FODA: análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Ampliamente conocidas como modelo de Porter. A modo de simple recordatorio entendemos como amenazas y oportunidades las determinan las fuerzas externas a la empresa, así como las fortalezas y debilidades son parte integral de la empresa.

Mezcla de mercadeo: posiblemente una de las frases más conocidas en el campo, recordamos que la componen las p, precio, producto, promoción y plaza o distribución, personal, servicio postventa, proveedores y protección.

Precio: es el valor monetario que tiene un producto o servicio. Se dice que un precio debe tener calidad de concordancia, lo que significa que debe estar balanceada la transacción. Existen distintas estrategias de precios, precios Premium, de penetración, económico, precio de descreme, precio psicológico.

Distribución: el proceso por medio del cual el producto o servicio llega a manos del consumidor. Para lograr esto existen canales de distribución como intermediarios mayoristas, agentes, detallistas, internet entre otros.

Ciclo de Vida: es el procedo de introducción, crecimiento, desarrollo, madurez y muerte de un producto o servicio.

Mezcla promocional: se entiendo como todas las herramientas disponibles para el proceso de comunicación mercadológica.

**1.5.2.8 Importancia del marketing:** El marketing proporciona disponibilidad de tiempo, lugar y posición,<sup>19</sup> así como también debe orientar las decisiones sobre que bienes de trabajos habría que producir para ofrecer una utilidad material y de servicio.

En las economías avanzadas, el marketing supone un porcentaje importante de cada fracción de ingreso del consumidor. Ese porcentaje puede ser mayor en

---

<sup>19</sup> Fundamentos de Marketing/ William Stanton y otros/MC Graw Hill/ décima edición / México / 1996 / Pág.19 / ISBN 0-07-061115-0

determinados bienes y servicios.

Otra razón muy importante es que el marketing repercute en todos los aspectos de la vida diaria. La mercadotecnia es la causa de que se produzcan los bienes y servicios, y que existan tiendas donde se efectúan las compras, que se realicen programas de radio y televisión pagadas por los anunciantes, incluso el currículo vital que enviamos a una empresa forma parte de una campaña de marketing.

Las consideraciones del marketing deben formar parte de la planeación a corto o largo plazo de cualquier compañía, debido a que:

- El éxito de un negocio se basa en satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual constituyó el fundamento socio económico de la existencia de una empresa.
- Si bien muchas actividades son indispensables para el crecimiento de una corporación, el marketing es el único que aporta directamente ingresos (esto es algo) que algunas veces pasa inadvertido a los gerentes de producción que utilizan esos ingresos y también a los directores financieros que lo administran)

**1.5.2.9 Clasificación del Marketing:** De acuerdo a las actividades que se realizan en la empresa el marketing se puede clasificar en:

**Marketing Operativo:** Es una gestión voluntaria de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo. La clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifras de ventas y de productos, distribución, precios y comunicación.

**Estratégico:** Es un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintas que se diferencian de los competidores inmediatos, asegurando hacia al producto una ventaja competitiva duradera y defendible.

**Marketing de Servicios:** Conjunto de actividades encaminadas a la satisfacción del cliente potencial de cada uno de ellos en función del producto que compran, teniendo en cuenta las particularidades de cada producto, así como los motivos más racionales o impulsivos que conducen a la compra final. Las estrategias del marketing en cada caso podrán variar para así conseguir una mayor adecuación a cada segmento del mercado.

**1.5.3 Marco espacial:** INCAFEN SAS, una empresa Nariñense cuya planta de producción se ubica en el corregimiento de Catambuco en el municipio de San

Juan de Pasto, en el departamento de Nariño, con un sistema comercial de zonas presente en el departamento de Nariño y otros departamentos; dividido en Pasto, Sur, Tuquerres, Ipiales, occidente, norte de Nariño, Popayán, Cauca Sur, Cauca Norte, Alto y Bajo Putumayo, Tumaco, Barbacoas, Huila y Caquetá, un sistema de bodegas en Bogotá, Boyacá, Cundinamarca, Meta, Guaviare, Arauca y Tolima.

**1.5.4 Marco temporal:** El periodo de ejecución del presente proyecto es desde el primero de junio de 2012 hasta el 1 de junio de 2016, el Plan estratégico continuará aun después de la fecha planteada, puesto que es una herramienta de gerencia que se debe evaluar permanentemente y que es un elemento que fortalecerá el sistema de Política de calidad que la empresa persigue.

**1.5.5 Marco analítico:** Para el presente trabajo se implementara el siguiente esquema de desarrollo de matrices.

**1.5.5.1 Etapa 1 De los insumos:** El marco de la formulación está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. La etapa 1, llamada la Etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

Matriz de evaluación de factores internos: Permite identificar las capacidades internas con las que cuenta la empresa de igual manera permite identificar la situación de esta enmarcadas en debilidades y fortalezas que tenga respecto del producto y/o mercadeo que vamos a analizar.

Matriz de evaluación de factores externos: Permite identificar el entorno de la empresa enmarcado en oportunidades y amenazas que tenga respecto del producto y/o mercadeo que vamos a analizar.

Matriz del perfil competitivo: Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

**1.5.5.2 Etapa 2 De la adecuación:** Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF, la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones

(PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, por sus siglas en inglés), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

El análisis DOFA: Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una empresa, Ansoff (1985) fue el primero en introducir este enfoque de análisis en su libro; Corporate Strategy; An Analytic Approach Policy for Growth and Expansión.

La principal función del análisis DOFA es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas con base en el análisis del ambiente interno y externo de una empresa. En el ambiente externo se encuentran las amenazas, que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la empresa y también se encuentran las oportunidades, que señalan las variables externas positivas que inciden sobre la empresa. Dentro del ambiente interno se encuentran las fortalezas que benefician a la empresa y las debilidades que son aquellos factores que impiden que las potencialidades de la empresa se desarrollen.

El proceso de análisis interno se realizará a la empresa INCAFEN SAS se reunirá información sobre todas las operaciones de mercadeo, finanzas, costos, producción etc. Los factores claves se reunirán por orden de prioridad, con el fin de que las fortalezas y debilidades más importantes se puedan determinar en forma eficaz y realizar un buen diagnóstico para el éxito de sus estrategias.

Serna (1994): El análisis interno consiste en un medio donde se evalúan las fortalezas y debilidades de la compañía. Es una manera que induce a la empresa a hacer un análisis estratégico involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. (p.102).

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA): La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es un instrumento importante que indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización. Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA, esta se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

Matriz Boston Consulting Group: La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz

del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. *La parte relativa del mercado que está ocupando* se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

Los interrogantes: Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

Las estrellas: Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de estrategias de la integración hacia delante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

Las vacas del dinero: Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son "ordeñadas". Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

Los perros: Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante iv tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

Matriz Interna- Externa: La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99, en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedio y una calificación de 3.0 y 4.0 es alta.

Matriz General de Estrategias: Además de la matriz AODF, la matriz PEYEA la matriz del BCG y la matriz IE, la *matriz de la gran estrategia* se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella, la matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

**1.5.5.3 Etapa 3 De la decisión:** Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Las nueve técnicas incluidas en el marco para formular estrategias requieren que se integre también la intuición y el análisis. Las divisiones autónomas de una organización normalmente usan técnicas para formular estrategias a efecto de elaborar sus estrategias y objetivos. Los análisis sientan las bases para identificar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas a nivel corporativo.

Los propios estrategias, y no los instrumentos analíticos, son siempre los responsables de las decisiones estratégicas y sus resultados. Lenz destaca que el cambio de un proceso de planificación orientado hacia las palabras a otro orientado hacia las cifras puede dar lugar a una falsa sensación de certidumbre; puede disminuir el diálogo, la discusión y la argumentación como medio para explorar la comprensión, probar los supuestos y propiciar el aprendizaje en la organización. Por tanto, los estrategias deben diversificar esta posibilidad y usar los instrumentos que faciliten la comunicación. Ante la ausencia de información y de análisis objetivos, los prejuicios personales, la politiquería, las emociones, las personalidades y el error del halo (la tendencia a conceder demasiado peso a un solo factor) pueden desempeñar desafortunadamente un papel dominante en el proceso para formular estrategias.

La Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz AODF, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3). La MCPE es un instrumento que permite a los estrategias evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

## **1.6 DISEÑO METODOLÓGICO.**

**1.6.1 Línea de investigación.** Teniendo en cuenta las líneas de investigación que se establecen para el programa de Comercio Internacional y Mercadeo, el problema a desarrollar se ubica en la línea correspondiente al entorno de desarrollo regional, enfocado en una de sus empresas

**1.6.2 Área de investigación:** incluye un estudio detallado de la situación actual de la empresa en su área de mercadeo, tanto en el entorno interno como en el entorno externo para la elaboración del plan de mercadeo a 5 años.

### **1.6.3 Tipo de estudio:**

**1.6.3.1 Exploratorio:** Ya que la empresa INCAFEN SAS, no presenta antecedentes de estudio sobre Planes de Mercadeo, lo cual permitirá determinar tendencias e identificar relaciones potenciales entre variables como consumo – precio, ingresos – calidad en el mercado – producto objeto del presente estudio.

**1.6.3.2 Descriptivo:** Puesto que miden o evalúan diversos aspectos dimensiones o componentes del problema a investigar, en INCAFEN SAS, permitirá evaluar su situación interna externa frente a los objetivos de mercadeo que se pretende alcanzar.

**1.6.4 Método de investigación.** Con base en la orientación analítica - síntesis e inductiva.

**1.6.4.1 Inductivo:** puesto que es un razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales; presenta un pensamiento reflexivo para el diagnóstico y la presentación del plan de acción a desarrollar; de igual manera, este método es complementario y se refuerzan mutuamente lo que permitirá identificar de manera clara y concreta las causas los efectos y las posibles alternativas de solución.

**1.6.4.2 Analítico - Síntesis:** Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, y luego su reconstrucción, En el plan de mercadeo permitirá observar el comportamiento



general de consumo, la capacidad de la empresa para atender su mercado y a sus competidores; y como generar las estrategias de marketing de manera asertiva

### **1.6.5 Fuentes de información.**

**1.6.5.1 Fuente Primaria:** Investigaciones por parte de departamentos internos de la compañía, o investigaciones externas (consultoras, instituciones, fuentes públicas, entre otras).

La principal fuente se obtendrá de encuestas realizadas a amas de casa y a los clientes de la empresa.

Se trabajara con información suministrada por la empresa, además se realizara visitas a los establecimientos de venta masiva y se aplicara métodos de observación directa.

Por seguridad de la empresa, hay información de carácter privado la cual se trabajara solo con estricta autorización del gerente de la empresa.

**1.6.5.2 Fuente Secundaria:** Internos a la empresa, con servicios comerciales, administración, finanzas, ventas y externos a la empresa como fuentes convencionales y centros de documentación. De igual manera en estudios anteriores, Intuición, empírica, expertos y la información que del tema se encuentre en Libros, Tesis, revistas, Boletines estadísticos, Internet.

**1.6.6 Instrumentos para la recolección de información.** Se implementaran encuestas y entrevistas a profundidad con los sectores afectados y se realizaran mesas de trabajo con los vendedores los cuales tienen contacto directo con el cliente

Dentro del presente trabajo se elaboró con forme a un muestreo estratificado, en función de las zonas críticas y el resto de la ciudad de San Juan de Pasto, y dentro de estos dos elementos se tuvo en cuenta quien define la compra de los productos de la canasta familiar, por lo tanto Tiende a asegurar que la muestra represente adecuadamente a la población en función de unas variables seleccionadas y así obtener estimaciones más precisa

Para obtener una buena información se seguirá el siguiente esquema:

- Diagnosticar que datos se requieren

- Obtener dichos datos y analizarlos
- Que sean datos Objetivos
- Que sirvan para la toma de decisiones

### Muestra para aplicación a consumidores finales

Canales de distribución: muestreo por zonas se trabaja con censo total de los distribuidores de todas las zonas

Consumidores finales el análisis de la población es infinita porque es superior a 500 elementos, en esta situación la fórmula que se emplea es la siguiente<sup>20</sup>

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Dónde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

La extensión del uso de Internet y la comodidad que proporciona, tanto para el encuestador como para el encuestado, hacen que este método sea muy atractivo.

|                    |      |      |      |      |      |       |      |
|--------------------|------|------|------|------|------|-------|------|
| K                  | 1,15 | 1,28 | 1,44 | 1,65 | 1,96 | 2     | 2,58 |
| Nivel de confianza | 75%  | 80%  | 85%  | 90%  | 95%  | 95,5% | 99%  |

<sup>20</sup> SPIEGEL R, Murria. Estadística. Madrid: Mc Graw Hill, 1.998, P. 129

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

$N=382.618$

$k= 2$

$e=5\%$

$p=0.5$

$q=0.5$

$n=400$  encuestas a aplicar resultado de la muestra

**1.6.7 Procesamiento de la información.** Obtenida la información se procederá a la realización de la tabulación de la misma, aplicando para ello paralelos que permitan identificar aspectos relevantes de carácter cualitativo y cuantitativo. (Estadística descriptiva)

Finalmente la presentación de la información se realizará con diagramas y tablas explicativas.

## 2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

### 2.1 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA O NEGOCIO

**2.1.1 Orígenes de la empresa y fines del plan de mercadeo:** Esta empresa fue fundada en el año de 1.959 y para ese entonces se llamaba CAFÉ PURO. Desde sus inicios, buscó como una de sus principales características el identificarse con la comunidad a la cual atiende actualmente, siempre bajo parámetros de calidad y de satisfacción. A partir de 1.969 se constituye la denominada sociedad limitada "Industria Cafetera de Nariño Ltda." INCAFEN LTDA, siendo esta su nueva razón social.

En 1.974 se inició la construcción de sus nuevas instalaciones entre las Avenidas IDEMA y CHILE, doce años más tarde la ahora denominada Fabrica Morasurco Café Puro se ubica en su sede actual Km. 7 vía Panamericana salida al Sur, en la ciudad de San Juan de Pasto.

Actualmente Morasurco Café Puro, tiene mercado en los Departamentos de Nariño, Putumayo, Cauca, Caquetá, Huila, Meta, Arauca, Casanare, Guaviare, Tolima, Boyacá y Cundinamarca y se encuentra en constante expansión.

Como primer paso dentro de la búsqueda constante de valor agregado en el cada vez más competitivo mercado de café, la empresa ha integrado sistemas de calidad donde uno de sus principales objetivos se centra en la necesidad de fortalecer el área de mercadeo y por ende, todas las actividades relacionadas.

Con estos antecedentes, la empresa "INCAFEN SAS" ha visto la necesidad de establecer un plan coordinado de mercadeo que le permita cumplir con sus objetivos estratégicos por un lado, y por otro, mantener y reforzar su participación en el mercado

El presente Plan Estratégico de Mercadeo busca definir conjuntamente con el compromiso de su personal y directivos, todas aquellas actividades que resultan en la innovación y creatividad permanente de productos y servicios acordes a las necesidades de un mercado; la búsqueda de un espacio más amplio en la mente de sus actuales y potenciales clientes y el establecer un crecimiento acorde a la realidad del mercado financiero nacional y la potencialidad de competir a corto plazo con compañías extranjeras.

Es importante mencionar que el Plan ha sido estructurado tomando como base los objetivos y planes de acción establecidos en el Plan Estratégico para cada una de las áreas, por lo que en muchos de los casos, las actividades únicamente se

constituyen en un apoyo al objetivo a cumplir, mientras que en otras, se entrega aspectos a tomar en cuenta para la eficiente y correcta consecución de objetivos.

Por otro lado, a pesar de que los objetivos ya se encuentran establecidos y se busca un mayor alcance y participación de la Industria en el mercado, es primordial iniciar con actividades que permitirán tener una base que genere sistemas de información gerencial enfocados hacia la toma de decisiones y posteriormente actividades y objetivos más retadores, pero sustentados en una información válida.

## **2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

**2.2.1 Filosofía corporativa.** La búsqueda de un norte al que todos apuntan y el alcanzar tres aspectos importantes del negocio: liquidez, participación de mercado y rentabilidad, han llevado a la definición de la siguiente filosofía institucional.

### **2.2.2 La misión y visión de la empresa reza:**

**MISIÓN:** En INCAFEN SAS somos una empresa procesadora y comercializadora de café tostado, molido y/o sus derivados, abasteciendo con productos de calidad al mercado regional y nacional; utilizando la tecnología adecuada y el talento humano competente para satisfacer las expectativas de nuestros consumidores y clientes.

Estamos comprometidos con el crecimiento y la rentabilidad de la empresa y propiciamos desarrollo social a la comunidad.

**VISIÓN:** Para el año 2016 consolidarnos como líderes en el mercado regional, incrementar la participación en el mercado nacional e incursionar en el mercado internacional optimizando la calidad del café tostado, molido y/o sus derivados.

### **2.2.3 Valores Corporativos de INCAFEN SAS.**

**Solidaridad:** Compromiso, confianza y solidaridad hacia la Institución, su misión, principios y propósitos, ofreciendo el mejor esfuerzo personal en beneficio de la sociedad.

**Sentido de pertenencia:** Disposición de la Institución para dar respuesta a las necesidades de la sociedad con actitud de entrega, colaboración y espíritu de atención.

**Cumplimiento:** Cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos por y para la Institución, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.

**Amabilidad:** Lograr la excelencia en los servicios para el éxito de los productos y para alcanzar la Visión y la Misión.

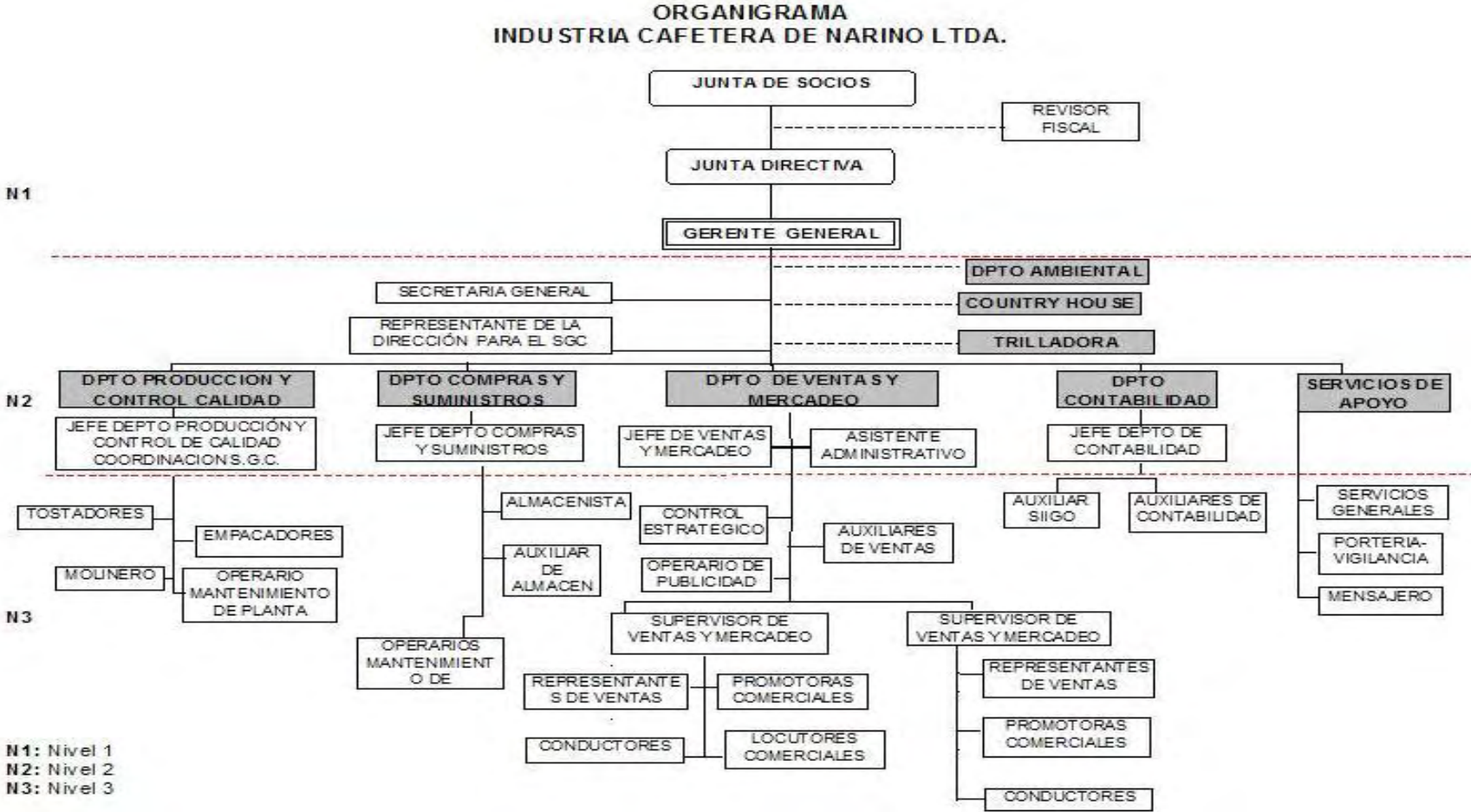
**Respeto:** Pensar, hablar y actuar con apego a los principios y valores morales.

## **2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA INCAFEN SAS**

**2.3.1 Composición y Organización.** Organigrama de la empresa INCAFEN SAS: En su grado de jerarquía se encuentra la Junta de Socios, seguido por la junta directiva representada por cinco miembros de la junta de socios, seguido el gerente general figuran en el organigrama otras unidades de negocio, y el Depto. Ambiental y cinco departamentos que direccionan la compañía como lo es el Depto. de Producción y Control de Calidad, Depto. de Compras y Suministros, Depto. de Ventas y Mercadeo, Depto. de Contabilidad y Depto. de Servicios de Apoyo.

La organización de la empresa se puede observar en figura No 1, el área de mercadeo esta fusionada con ventas, elemento que no ha permitido desarrollar estrategias claras y plenamente definidas.

Figura No 1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA INCAFEN SAS



Fuente: Empresa INCAFEN SAS

## **2.3.2 Talento Humano y Recursos Físicos:**

**2.3.2.1 Talento Humanos:** INCAFEN SAS Cuenta con el talento humano necesario, apoyado en valores corporativos y con la experiencia, formación y capacitación continua, con el fin de mejorar cada día su competencia y su compromiso frente al logro de nuestros objetivos.

De igual forma la participación del personal ha sido y será muy importante dentro del sostenimiento de la empresa, debido a que cada uno de ellos ha adoptado una política de calidad aplicada en sus labores diarias, lo cual nos lleva a realizar el trabajo en equipo y a enfocarnos hacia el mejoramiento continuo en cada una de nuestras actividades para lograr así efectividad dentro de la empresa.

**2.3.2.2 Recursos físicos.** Las instalaciones de INCAFEN SAS Se mantienen de acuerdo a los requerimientos de las Buenas Prácticas de Manufactura.

producción con un área de 1.400 m<sup>2</sup>, oficinas de administración con un área de 1.400 m<sup>2</sup>, talleres de mecánica y mantenimiento con un área de 400 m<sup>2</sup>, bodegas de materia prima con 2.000 m<sup>2</sup>, producto terminado con 400 m<sup>2</sup>, e insumos con 1.000 m<sup>2</sup> y una bodega adicional con un área de 2.800 m<sup>2</sup>.

Para las herramientas, equipos y maquinaria INCAFEN SAS Proporciona los recursos necesarios para el mantenimiento con el fin de conservarlos en condiciones favorables para suplir las necesidades de la empresa y cumplir con los requisitos del producto.

**2.3.3 Expectativas de socios y clientes.** La empresa busca consolidarse como líder en el mercado de consumo de café en Nariño.

De igual manera busca diversificar sus productos con el fin de obtener mejor participación y no depender únicamente de sus productos estrella.

**2.3.4 El Producto – Servicio.** “Pocas bebidas en el mundo han llegado a ser tan populares y altamente apreciadas como una taza de café de alta calidad bien preparada. Los conocedores coinciden en que esta bebida está en capacidad de ofrecer un sabor y experiencias complejas que van más allá de ser una simple bebida estimulante o que satisface la sed. Su exquisito aroma y sabor ofrecen una variada gama de sensaciones que reconfortan el estado físico y espiritual de quienes lo consumen.”<sup>i</sup>

**2.3.4.1 Productos actuales y características:** Como se ha mencionado anteriormente el principal producto es el café tostado y molido, en el cual se



destaca el aroma y sabor del producto, su calidad productiva configurada en un sistema de calidad que garantiza los diferentes procesos a los cuales es sometido un grano de café para obtener el producto final. Dentro de los productos que ofrece al mercado la empresa INCAFEN SAS, se encuentra el café molido de la marca MORASURCO en diferentes presentaciones como lo indica la figura No 2

**Figura 2. Portafolio de productos de la marca Morasurco Café Puro**



**Línea Café Instantáneos**



**50 g Tradicional**

**85 g Granulado**

**85 g Tradicional**

**85 g Descafeinado**

## Línea Café Tostado y Molido



2500g. Tostado y Molido

500g. Tostado y Molido



250g. Tostado y Molido

125g. Tostado y Molido

50g. Tostado y Molido

Fuente: esta investigación

**2.3.4.2 Estrategia operativa (productiva o de servicios):** La empresa trabaja con materias primas de calidad para satisfacer al mercado en cuanto a los aspectos determinantes del producto que se encuentran en sus cualidades organolépticas y rendimiento en consumo.

Se busca un producto que se ajuste a las necesidades del mercado, en cuanto a rendimiento y rentabilidad según las perspectivas de ingreso del mercado al cual está dirigido.

**2.3.4.3 Precios y costos:** Hoy en día se tiene un sistema de fijación de precios con base en una cadena de valor, lo que supone la sumatoria de todos los costos fijos y variables de toda la estructura productiva más un margen de ganancia propiciada por políticas internas de la empresa

Respecto de los costos de producción son resultado de una planificación respecto de los requerimientos del proceso productivo, sin embargo es conducente que la empresa trabajara en función de costos ABC, lo que supondría un mejor manejo de inventario y propiciaría un stock necesario para implementación de las estrategias de marketing.

## **2.4. MEZCLA DE MERCADOTECNIA ACTUAL.**

### **2.4.1. Atributos y conocimiento del producto**

Panorama Mundial.

La mayor cantidad de café comercializado en el mundo lo produce América central y América del sur. Brasil y Colombia, los más grandes cultivadores de café, contabilizaron cerca del 43% de café verde producido en 1993 y 1994.

A nivel mundial, Colombia es el tercer país productor de café y el mayor productor de café suave en el mundo, los principales países importadores del café de Colombia son Estados Unidos, Alemania, Japón, Países Bajos y Suecia.

La demanda de café es primordialmente determinada por su precio, el precio y la disponibilidad de bebidas sustitutas probadas por el consumidor. En periodos de variación del precio normal, la demanda de café es inelástica. Esto significa que cuando el precio del café sube, la gente no reduce su consumo de café proporcionalmente, y cuando el precio del café baja, la demanda de consumo de café no aumenta proporcionalmente en gran parte. Sin embargo, cuando el precio del café muestra grandes aumentos, los consumidores tienden a reducir su consumo considerablemente. Así, el marcado aumento en el precio del café en 1976 y 1977 presentó una gran reducción en el consumo de café.

En los últimos 30 años en Estados Unidos, el consumo per cápita ha descendido considerablemente y el limitado crecimiento de la población llevó a una disminución del consumo total en la pasada década. Aunque el alto precio del café fue responsable de la caída en el consumo per cápita de café en 2006 y 2007

**Cuadro No 3 PRODUCCIÓN REGISTRADA DE CAFÉ VERDE EN COLOMBIA 1996-2006.**

| <b>Año</b> | <b>Producción (Sacos de 60 Kg).</b> | <b>Producción Año Cafetero (Sacos de 60 Kg).</b> |
|------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1996       | 11260                               | 10718                                            |
| 1997       | 10712                               | 11892                                            |
| 1998       | 12974                               | 10860                                            |
| 1999       | 11811                               | 12673                                            |
| 2000       | 11066                               | 10481                                            |
| 2001       | 14083                               | 13048                                            |
| 2002       | 16179                               | 14396                                            |
| 2003       | 16094                               | 17980                                            |
| 2004       | 13637                               | 14947                                            |
| 2005       | 12031                               | 11422                                            |
| 2006 1/    | 13690                               | 12964                                            |

FUENTE: FEDERACAFE. Estudios Especializados.

1/ Provisional, Cálculo Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

La tendencia descendente en el consumo per cápita en Estados Unidos de café fue más que todo por el aumento de la demanda en Europa.

**Panorama Nacional.**

En el período 1998-2000 se presentó una disminución considerable del volumen de exportaciones de café, a la vez que para el período 2000-2003 se registraron abruptas caídas en su precio en el mercado internacional. Estos fenómenos se reflejan claramente en la tendencia descendente que experimentó el valor de las exportaciones cafeteras, el cual se redujo gradualmente desde 1985 (US\$ 1.784 millones), con excepción de 1986, año en el que alcanzan el valor máximo para el período (US\$ 3.046 millones). Este comportamiento se revistió en 1994, año en el que el valor de las exportaciones registradas de café alcanza los US\$ 2.103 millones.

La participación del café dentro del total de exportaciones colombianas también presenta un patrón declinante, más agudo y más marcado que el que experimenta su valor. En efecto, mientras que en 1996 tal proporción era del 48.5% y en 1997 del 57.7%, en 1999 las exportaciones cafeteras constituyeron tan sólo el 23.8% del total, recuperándose levemente en 1994, cuando aumentó en 12 puntos. Este fenómeno puede ser explicado por dos motivos. Primero, se registró un aumento sustancial en la participación dentro de las exportaciones de productos como las flores, el carbón y el petróleo y sus derivados. Segundo, se presentó una disminución efectiva de las exportaciones de café, bien por el descenso de la producción de ciertos años (como en 1992-1993 y 1993-1994), por acumulación de existencias (1990-1991), o por la caída en el precio (1986-87 y 1991-1992).

**Cuadro No 4 VOLUMEN DE LAS EXPORTACIONES DE CAFÉ VERDE EFECTUADAS POR LA FEDERACIÓN Y LOS PARTICULARES.1981-1995. (SACOS).**

| AÑOS | FEDERACIÓN | PARTICULARES | TOTAL |
|------|------------|--------------|-------|
| 1992 | 5617       | 3441         | 9058  |
| 1993 | 5011       | 3847         | 8858  |
| 1994 | 5143       | 4067         | 9210  |
| 1995 | 6005       | 4193         | 10198 |
| 1996 | 5775       | 4225         | 10000 |
| 1997 | 6623       | 4758         | 11381 |
| 1998 | 5986       | 5297         | 11283 |
| 1999 | 5730       | 4057         | 9787  |
| 2000 | 5836       | 4990         | 10826 |
| 2001 | 6794       | 7150         | 13944 |
| 2002 | 5888       | 6710         | 12598 |
| 2003 | 8132       | 8437         | 16568 |
| 2004 | 5711       | 7886         | 13597 |
| 2005 | 4251       | 7522         | 11773 |
| 2006 | 3151       | 5426         | 8577  |

Fuente: 1/ Provisional, Cálculo Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Para el caso del Café de Nariño se muestra altamente competitivo ya que está sembrado en altas alturas, recolectado selectivamente y procesado por vía húmeda en las parcelas cafeteras; como ventaja estratégica, tenemos la ubicación del departamento de Nariño la cual hace de su zona cafetera un lugar especial para el cultivo de café de excelente calidad. Estas condiciones hacen que en la zona de Producción de Café se presente una combinación de factores incidentes de mucha importancia, tales como la radiación solar abundante durante todo el año, los ciclos de lluvia progresivos, los suelos con alto contenido de materia orgánica y la temperatura promedio excepcional.

Estos diferentes factores explican que el Café de Nariño se produzca en gran cantidad a alturas que alcanzan hasta los 2,300 metros sobre el nivel del mar, en zonas que presentan, en promedio, temperaturas bajas comparadas con el resto de zonas cafeteras de Colombia y de buena parte del mundo. Producir café a esta altura podría ser casi imposible si el calor que se acumula durante el día en el fondo de los cañones y de los profundos valles no ascendiera en las noches para atenuar el frío de las partes más altas de las montañas.

Las menores temperaturas, han demostrado, en otros cultivos, tener una correlación positiva con la alta retención de ácidos y azúcares de las plantas, que, en el caso del café, son importantes para los atributos de acidez, dulzor y suavidad de la bebida. La planta de café, al reaccionar ante las menores temperaturas, se protege desarrollando un metabolismo más lento, protegiéndose así de un entorno que considera adverso. De esta manera se favorece el desarrollo de ciertos grupos de moléculas, como las proteínas y los

azúcares, tanto por su cantidad como por su tipo específico. Esta particularidad está asociada con el sabor dulce característico del “CAFÉ DE NARIÑO”, materia prima empleada para la producción de Morasurco Café Puro.

En consecuencia, las condiciones prevalentes de Nariño hacen posible la producción de café con un perfil de taza especial.

El Café de Nariño se caracteriza por su alta acidez, cuerpo medio, notas dulces, con una taza limpia, suave y de aroma muy pronunciado; por lo tanto es posible producir diferentes tipos de café de acuerdo a las necesidades de los consumidores.

Uno de los atributos asociados al producto en sí y por ende, el de mayor ventaja estratégica para posicionar a INCAFEN SAS, es que es un producto nariñense hecho para los nariñenses, lo que genera confianza y solidez ante los consumidores y se sienten identificados con la marca lo cual genera un interés en cada uno de los productos y servicios que ofrece la empresa.

A continuación Figuera No 3 se muestra el proceso de distribución de la marca Morasurco Café Puro, teniendo como puntos críticos o de mayor control al proceso, los siguientes puntos.

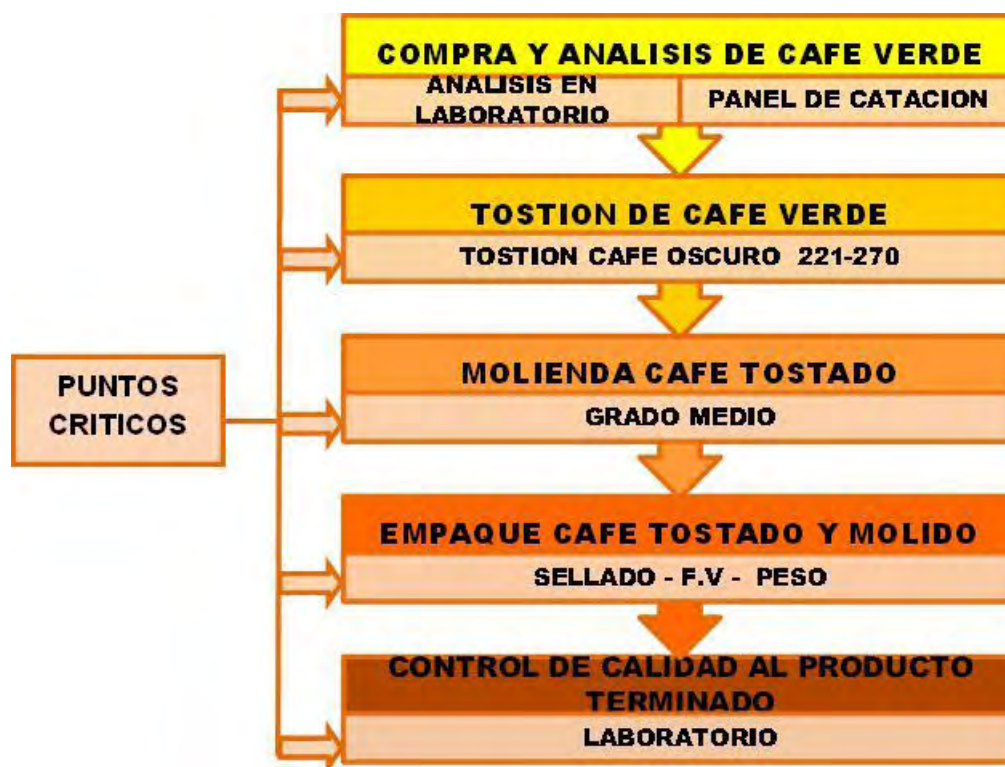
El momento de la compra de materias primas representa el primer paso de calidad del producto paso al que se efectúa un análisis en el laboratorio de la empresa en compañía del panel de catación ya que es el punto donde inicia el proceso de elaboración del producto y de aquí se garantiza la calidad del mismo.

El grado de tostion y molienda al que se lleve el producto es de vital importancia ya que son puntos característicos de la tasa Morasurco, la cual la diferencian de cualquier otro producto.

De la misma manera el sellado, la fecha de vencimiento y el peso, es expuesto por un sistema riguroso de calidad, verificándose en básculas, además de corroborar que la información real coincida con la que está impresa en el empaque.

Al finalizar el proceso es tomada una muestra al azar de cada lote de producción a la cual se le realiza una prueba de tasa que es evaluada en laboratorio de la empresa para que finalmente sea aprobada la distribución de ese lote de producción.

**Figura No 3 PROCESO DE PRODUCCIÓN CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO MARCA MORASURCO CAFÉ PURO**



Fuente: Esta Investigación

**2.4.4.2 Precio:** Dentro de la empresa INCAFEN SAS las políticas para la fijación de precios de los productos marca MORASURCO café puro son:

1. Por definición de la Federación Nacional de Cafeteros: fijando el precio de la materia prima principal.
2. Estructura de costos de la empresa INCAFEN SAS.
3. Las reacciones de la competencia en productos semejantes, en productos sustitutos destinados a los mismos consumidores. “Guerra de precios.”
4. Por precios de referencia de mercado – competencia. Referencia, pueden variar de acuerdo a las condiciones de cada zona y a las prácticas culturales empleadas.
5. Costos de producción + margen de utilidad.

**2.4.2. Distribución:** La Distribución que realiza INCAFEN SAS para su proceso de Logística en su etapa de distribución Físico de la Mercancía desde la Fabrica Hasta los canales de distribución INCAFEN SAS cuenta con una flota propia transporte de un total de 7 vehículos repartidores en la ciudad de San Juan de Pasto, La fuerza de Ventas realiza la cobertura de acuerdo a la base de los clientes que tiene la empresa, distribuidos en 7 rutas, realizando una frecuencia de Visita 4 ( 1 visita semanal/ 4 visitas mensuales)

**Figura No 4 ESTRUCTURA DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE MORASURCO CAFÉ PURO.**



Fuente: esta Investigación

Actualmente la empresa “INCAFEN SAS” se encuentra favorablemente posicionada en Nariño principalmente en los centros urbanos, para los cuales se cuenta con representantes de ventas y promotoras comerciales suficientes para el impulso del producto en los puntos de venta principalmente en Supermercados y Grandes cadenas donde se concentra la mayor parte de los consumidores.

De igual manera, la empresa ha implementado en su proceso de producción las BPM, y un sistema de calidad lo cual es importante, sin embargo, no se ha aprovechado esta fortaleza para generarle al consumidor la seguridad y confianza de adquirir los productos y consumirlos por lo cual hace que la gran inversión realizada en estos procesos realmente signifiquen un gasto para la compañía al no generarle los resultados esperados.

**2.4.3.Promoción y publicidad:** La empresa ha venido realizando una labor relativamente activa en medios, desde apariciones en prensa, ya sea en cobertura de eventos propios, o por apariciones visuales en diferentes eventos realizados por otras empresas en Pasto; también se ha realizado cuñas radiales en emisoras locales, perifoneo, degustaciones y volantes publicitarios; sin embargo estas acciones se realizan de manera empírica y no de forma planeada para un desarrollo efectivo, adicionalmente, no se cuenta con un análisis sobre el impacto y niveles de respuesta que se ha obtenido en los



clientes, además de no variar, cambiar o modernizar los mensajes publicitarios enviados a emisoras.

Los Principales sistemas actuales para captar la atención de los clientes son:

- La publicidad clásica a través de anuncios en televisión tanto nacional como extranjera, radio, revistas, publicaciones especializadas, etc.
- El marketing directo a través de correo, teléfono e Internet
- Relaciones públicas
- Exposiciones y ferias
- Visitas personalizadas a clientes
- Material P.O.P. en puntos de venta.

Uno de los aspectos relevantes a implantar dentro del plan estratégico y que se observa como una debilidad, es que la empresa no cuenta con un plan de promoción y publicidad a nivel regional y que tampoco dirige sus esfuerzos a reforzar la mentalidad de los consumidores en cuanto al consumo de café, como tampoco de un sistema de medición sintetizado que refleje el resultado de las acciones publicitarias, su impacto en el tiempo y su rentabilidad.

Para la empresa es importante contar con estos sistemas de planeación, organización, sistematización y control de planes de comunicación con los cuales se asegure la participación de “Morasurco Café Puro” en la mente de sus clientes tanto actuales como potenciales y se garantice la fidelidad en ellos, por tal motivo, se debe pensar en el modo más eficaz de comunicar los productos y servicios ofrecidos por ella de tal forma que sean atractivos y que perciban realmente los beneficios que se adquieren al consumir nuestro café.

## 2.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN. ACTUAL

Para realizar una valoración cualitativa se implementaran las matrices

MEFI Y MEFE

V= Valoración del Ítem C: Calificación P: Ponderación

**2.5.1 Matriz de evaluación de factores internos.** Actualmente la empresa dispone de un área de mercadeo, sin embargo, ésta no garantiza el monitoreo efectivo de las necesidades de los clientes y las estrategias de la competencia por lo tanto su generación de nuevos productos y negocios se ve limitada por su falta de información y desconocimiento del mercado.

En consecuencia, la administración toma decisiones reactivas de acuerdo con los movimientos que realizan sus principales competidores y no porque exista una investigación previa que permita desarrollar servicios innovadores

**2.5.1.1 Habilidad para producir:** La amplia infraestructura física de sus instalaciones y un personal debidamente capacitado, le permite ofrecer productos de calidad y en las cantidades que requiera el cliente, el sistema logístico se encuentra bien integrado desde el proceso de recepción de materias primas, pasando por toda la cadena de abastecimiento, hasta el proceso de entrega del producto, el cual llega a tiempo al lugar donde se solicita.

**2.5.1.2 Habilidades de marketing:** No cuenta con un grupo de personas que trabajen específicamente en área de mercadeo, que puedan tomar decisiones acertadas en el manejo de estrategias que conlleven a desarrollar la empresa de acuerdo a las tendencias del mercado.

**2.5.1.3 Habilidades financieras:** La empresa cuenta con buenas relaciones con las entidades financieras en vista de su tradición y su cumplimiento. Sin embargo, la consecución de recursos se encuentra limitada a la disponibilidad de sus propietarios, ya que es una empresa familiar y las entidades financieras restringen el acceso a los créditos con requisitos exigentes.

La empresa tiene un proceso de certificación de calidad, por lo cual se trabaja con la información de la “Verificación de la Auditoría Interna” para determinar las fuerzas y debilidades de INCAFEN SAS, como se describe a continuación.

#### **Cuadro No 5 VALORACIÓN INTERNA**

| <b>ADMINISTRACION</b>                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?                                         | NO |
| ¿Son los objetivos y las metas de la compañía alcanzables y es de conocimiento de todo el personal? | SI |
| ¿Los jefes de departamento planifican con eficacia los planes a seguir dentro de la empresa?        | NO |
| ¿Son buenos los gerentes en su autoridad?                                                           | NO |
| ¿Es la estructura de la organización apropiada?                                                     | SI |
| ¿Son claras las descripciones de cada cargo y las especificaciones del trabajo?                     | NO |
| ¿Es alto el ánimo de los empleados en general?                                                      | SI |
| ¿Es alta la rotación de empleados y el ausentismo?                                                  | NO |
| ¿Son efectivos los mecanismos de control?                                                           | SI |
| ¿Aplican correctamente el proceso administrativo en el área de mantenimiento?                       | SI |
| <b>MARKETING</b>                                                                                    |    |
| ¿Se realizó un estudio de mercado con fuentes primarias para determinar la DPI?                     | NO |
| ¿Se realizó un estudio de mercado con fuentes secundarias para determinar la DPI?                   | NO |
| ¿Existe una demanda Potencial insatisfecha (DPI)?                                                   | SI |

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ¿Está en buen nivel de posicionamiento la organización frente a sus competidores?     | NO |
| ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?                 | NO |
| ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?      | SI |
| ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?                       | NO |
| ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente?                         | SI |
| ¿Tienen los productos y los servicios precios buenos para la clientela?               | SI |
| ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?           | NO |
| <b>FINANZAS</b>                                                                       |    |
| ¿En la liquidez para sus deudas y crecimiento de sus instalaciones están bien?        | SI |
| ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?                       | SI |
| ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a largo plazo?                       | SI |
| ¿Toman en Cuenta las variables macroeconómicas tomadas de la DPI?                     | NO |
| ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente y necesario?                     | SI |
| ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?                        | NO |
| ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?                                  | SI |
| ¿Han realizado correctamente sus proyecciones financieras?                            | SI |
| ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?             | SI |
| <b>PRODUCCION</b>                                                                     |    |
| ¿Han determinado el punto de equilibrio, para determinar su productividad? Cual es    | SI |
| ¿Sus redes internas se realizaron una evaluación de proyectos para su instalación?    | SI |
| ¿Son confiables los outsourcings y las demás opciones de terciarizar?                 | NO |
| ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo de cómputo en las oficinas? | SI |
| ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control del inventario?      | NO |
| ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?          | SI |
| ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?                                     | NO |
| ¿Su nivel de servicio rebasa el 50% de eficiencia en producción?                      | SI |
| ¿Producen lo necesario para satisfacer la Demanda Potencial Insatisfecha?             | SI |
| <b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>                                                     |    |
| ¿Son expertos en la Investigación de Operaciones para determinar sus variables?       | NO |

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D?                                       | NO |
| Si se usan empresas externas de I y D, ¿tienen éstas costos efectivos?                 | NO |
| ¿Está bien preparado el personal de I y D de la organización?                          | NO |
| ¿Están bien asignados los recursos para I y D?                                         | NO |
| ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?             | NO |
| ¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?            | NO |
| ¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?                            | NO |
| ¿Utilizan la Investigación de Operaciones como herramienta de Investigación?           | NO |
| ¿Utilizan la Investigación de Mercado como herramienta de Investigación?               | NO |
| <b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADOS</b>                                          |    |
| ¿Usan los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?      | NO |
| ¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información?                             | NO |
| ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?                   | NO |
| ¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa?                | NO |
| ¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?       | NO |
| ¿Conocen los estrategas de la empresa los sistemas de información de empresas rivales? | NO |
| ¿Es fácil usar el sistema de información?                                              | NO |
| ¿Los usuarios del sistema de información conocen las ventajas competitivas?            | NO |
| ¿Se ofrecen talleres de capacitación a los trabajadores?                               | NO |
| ¿Se mejora constantemente el contenido de información aunque sea relleno?              | NO |

Fuente: INCAFEN LTDA proceso de certificación.

**Cuadro No 6 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)**

| <b>FACTORES INTERNOS</b>                                                                        | <b>V</b> | <b>C</b> | <b>P</b>    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-------------|
| <b>FORTALEZAS</b>                                                                               |          |          |             |
| 1. Capacidad productiva                                                                         | 0,04     | 3        | 0,12        |
| 2. Reconocimiento en el mercado regional.                                                       | 0,05     | 4        | 0,2         |
| 3. Disposición inmediata de productos.                                                          | 0,07     | 4        | 0,28        |
| 4. Capacidad de negociar los precios de materias primas e insumos.                              | 0,05     | 3        | 0,15        |
| 5. Personal identificado con la misión, visión y valores corporativos de la empresa.            | 0,06     | 3        | 0,18        |
| 6. Implementación de un sistema de calidad.                                                     | 0,05     | 3        | 0,15        |
| 7. Estabilidad Financiera                                                                       | 0,04     | 4        | 0,16        |
| 8. El producto de excelente calidad.                                                            | 0,05     | 3        | 0,15        |
| 9. Estructura financiera y física adecuada para el proceso y desarrollo productivo              | 0,04     | 3        | 0,12        |
| 10. Logística de distribución física adecuada                                                   | 0,06     | 4        | 0,24        |
| <b>DEBILIDADES</b>                                                                              |          |          |             |
| 1. Ser una empresa familiar                                                                     | 0,05     | 2        | 0,1         |
| 2. Deficiente sistema de promoción y publicidad.                                                | 0,08     | 1        | 0,08        |
| 3. Deficiente capacidad de reacción frente a las tendencias del mercado y de la competencia.    | 0,05     | 1        | 0,05        |
| 4. Toma de decisiones reactivas.                                                                | 0,06     | 1        | 0,06        |
| 5. El personal no trasmite a los demás consumidores lo que conoce del bien hacer de la empresa. | 0,05     | 2        | 0,1         |
| 7. Sistemas informáticos deficientes.                                                           | 0,08     | 2        | 0,16        |
| 8. Deficiente planeación en mercadeo.                                                           | 0,07     | 1        | 0,07        |
| 9. Falta de capacitación a la fuerza de ventas                                                  | 0,05     | 1        | 0,05        |
| <b>TOTAL</b>                                                                                    | <b>1</b> |          | <b>2,42</b> |

Fuente. Esta investigación

Con 2.42 puntos obtenidos en la matriz MEFI se puede concluir que la empresa tiene muchas falencias que debe corregir ya que se encuentra por debajo de

2.50 en el promedio; sin embargo sus grandes fortalezas como el personal, le permiten enfrentar sus debilidades y convertir muchas de sus falencias en oportunidades de mejora para convertirlas en fortalezas con las cuales pueda crear escenarios favorables para desarrollar su competitividad y lograr posicionarse en el mercado, de la misma manera esta matriz permite evidenciar que en mercadeo la empresa presenta grandes vacíos que es urgente resolver con el fin de no permitir desaciertos administrativos, económicos, de producción, promoción y publicidad y por lo tanto evitar generar una imagen negativa en el consumidor.

## **2.5.2 Matriz de evaluación de factores externos**

**2.5.2.1 Las Fuerzas Económicas:** La perspectiva de MORASURCO CAFE PURO, es que los productos que se comercializan en el departamento de Nariño y específicamente en la ciudad de San Juan de Pasto, logren posicionarse en este mercado aprovechando la cultura de consumo de los ciudadanos al presentar a esta empresa como netamente Nariñense.

**2.5.2.2 Las Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales:** En Nariño se presentan restricciones de cultivo de café en la zona circunvalar al Galeras afectando la materia prima.

Países como Vietnam están presentándose como fuertes productores de café.

**2.5.2.3 Las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas:** CONPES No. 3418 Abr/2006: Concepto Favorable para el Otorgamiento de la Garantía de la Nación a Finagro para contratar un empréstito externo con el gobierno español por un valor de hasta us \$11,4 millones, para financiar parcialmente el programa “fortalecimiento de la calidad del café de Colombia”

CONPES No. 3392 oct/2005: Garantía de la Nación al Banco Agrario de Colombia para la contratación de una operación de crédito público externo con la banca multilateral hasta por US \$ 6 millones para la financiación del proyecto “modelos innovadores de intervención para el sector cafetero”

CONPES No. 3346 mar/2005: Autorización a la Nación para contratar empréstito externo con el gobierno alemán a través del kfw bankengruppe hasta por € 8,9 millones, destinado a financiar el programa silvicultura como alternativa de producción en la zona marginal de la región cafetera

CONPES No. 3286 may/2004: seguimiento y directrices para el nuevo enfoque de la política cafetera

**2.5.2.4 Las Fuerzas Tecnológicas:** Actualmente en el mercado se encuentra innumerable soluciones informáticas áreas de proyectos que asesoran al: comercio electrónico, reingeniería de productos, logística estratégica y

sistemas de calidad, entre muchos más, formándose equipos de trabajo ad-hoc, lo cual permite sacar la máxima creatividad, y a la vez, eficiencia en la génesis y desarrollo de los diferentes procesos administrativos al interior de una unidad productiva.

Consistentes de que lo proyectos tecnológicos, en general y de comercio electrónico, en particular, son grandes demandantes de tiempo hacia el interior de las empresas, y que distraen por lo tanto recursos necesarios para atender las necesidades operativas de la empresa. Quien posee información adecuada en el momento correcto, tiene la ventaja competitiva que puede marcar la diferencia. La información oportuna combinada con el ciclo de vida de los productos, la flexibilidad de la producción y el incremento de la velocidad de distribución, permiten aprovechar las oportunidades y anticiparse a las amenazas.

**2.5.2.5 Las Fuerzas Competitivas:** Se debe propender por diseñar un plan que permita generar respuestas oportunas frente a los cambios en fuerzas externas, que producen variaciones en la demanda de productos y servicios. Ser capaces de responder en forma ofensiva o defensiva a los factores externos mediante estrategias que minimicen amenazas y maximicen oportunidades

A continuación se describe el escenario externo para la empresa INCAFEN SAS, para su marca MORASURCO café puro, evaluando si son oportunidades y amenazas y su valor de importancia en el normal desarrollo de los negocios para esta empresa en el municipio de San Juan de Pasto.

Este resultado de 2.45 obtenido de la MEFE como lo indica el cuadro No 11 permite evidenciar que existe presencia de factores muy negativos en el entorno de la empresa los cuales son necesarios manejar de manera efectiva para poder lograr resultados positivos que permitan la recuperación de mercado de la Marca Morasurco Café Puro.

Se puede apreciar que el ingreso de nuevos competidores es una fuerte amenaza para la empresa, en vista que Morasurco Café Puro no está preparada con una herramienta que le permita identificar claramente sus debilidades y aprovechar sus fortalezas.

**Cuadro No 7 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)**

| FACTORES EXTERNOS                                                    | V        | C | P           |
|----------------------------------------------------------------------|----------|---|-------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                                 |          |   |             |
| 1. Acceso a diferentes opciones de crédito                           | 0,09     | 3 | 0,27        |
| 2. Experiencia en el mercado local.                                  | 0,09     | 4 | 0,36        |
| 3. Acceso a tecnologías blandas y duras                              | 0,1      | 4 | 0,4         |
| 4. Campañas a nivel local que incentiven el consumo de café.         | 0,09     | 3 | 0,27        |
| 5. Perspectiva de crecimiento de consumo a nivel local               | 0,08     | 3 | 0,24        |
| <b>AMENAZAS</b>                                                      |          |   |             |
| 1. Incrementos en los precios de la materias primas                  | 0,09     | 2 | 0,18        |
| 2. Participación de la competencia en el mercado.                    | 0,1      | 1 | 0,1         |
| 3. Futuro incierto sectorial.                                        | 0,09     | 2 | 0,18        |
| 4. Aplicación de nuevos impuestos.                                   | 0,09     | 2 | 0,18        |
| 5. Inestabilidad Política de la Región y del País en general.        | 0,09     | 2 | 0,18        |
| 6. Ingreso al mercado de productos alternativos y bebidas sustitutas | 0,09     | 1 | 0,09        |
| <b>TOTAL</b>                                                         | <b>1</b> |   | <b>2,45</b> |

FUENTE. Esta investigación

**2.5.3 Matriz del perfil competitivo.** Permite definir la situación de la empresa frente al líder del mercado en un mercado definido, en este caso en el municipio de San Juan de Pasto.

V= Valoración del Ítem

C: Calificación

P: Ponderación

1= AGUILA ROJA

2= SELLO ROJO

3= MORASURCO



**Cuadro No 8 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

| FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES | V        | AGUILA ROJA |          | SELLO ROJO |            | MORASURCO |            |
|---------------------------------|----------|-------------|----------|------------|------------|-----------|------------|
|                                 |          | C           | P * C    | C          | P * C      | C         | P * C      |
| Participación en el mercado     | 0,2      | 3           | 0,6      | 2          | 0,4        | 2         | 0,4        |
| Competitividad de precios       | 0,1      | 3           | 0,3      | 1          | 0,1        | 2         | 0,2        |
| Posición financiera             | 0,1      | 3           | 0,3      | 3          | 0,3        | 4         | 0,4        |
| Calidad del producto            | 0,1      | 4           | 0,4      | 4          | 0,4        | 4         | 0,4        |
| Fidelización de clientes        | 0,1      | 2           | 0,2      | 1          | 0,1        | 2         | 0,2        |
| Promoción y publicidad          | 0,2      | 3           | 0,6      | 3          | 0,6        | 2         | 0,4        |
| Estudios de mercado             | 0,2      | 3           | 0,6      | 4          | 0,8        | 2         | 0,4        |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>1</b> |             | <b>3</b> |            | <b>2,7</b> |           | <b>2,4</b> |

FUENTE. Esta investigación

Su principal competidor por producto es Águila Roja, seguido de Sello Rojo y en tercer lugar se encuentra MORASURCO el cual ha perdido en gran medida su participación en el mercado; esta matriz permite identificar aquellos elementos donde se deben mejorar los esfuerzos de MORASURCO para poder lograr que la diferencia cuantitativa disminuya y poder mejorar la participación en el mercado en la ciudad de San Juan de Pasto.

Principalmente se debe mejorar el sistema de promoción y publicidad del negocio, se puede observar que MORASURCO no es competitivo en precios y por ende está perdiendo clientes importantes.

Una vez culminada la primera etapa del marco analítico, se encuentra que la empresa INCAFEN SAS para su producto marca MORASURCO café puro, presenta notables y marcadas deficiencias en el sistema promocional, lo que ha incidido que en los últimos años sea desplazada del mercado del municipio de San Juna de Pasto por la competencia, esto orienta a que se debe diseñar estrategias para mantener el mercado actual y para recuperar el mercado en las zonas críticas donde del producto tradicional marca MORASURCO café puro ha sido desplazado por productos de la competencia directa o sustitutos

### **3. MERCADOS META Y DEMANDA DEL MERCADO**

Bajo el análisis de los resultados de la etapa de insumos, se definió la aplicación de encuestas en la ciudad de San Juan de Pasto, con esta información se buscara caracterizar el mercado objetivo que fue determinado por la etapa del diagnóstico de la empresa, diagnostico en el cual se determina además que la principal debilidad que actualmente enfrenta la empresa INCAFEN SAS en su marca Morasurco Café Puro para atender la demanda en la ciudad de San Juan de Pasto está dada por el sistema promocional que maneja la empresa evidenciado en la pérdida de mercado en las condiciones actuales del producto (Matrices de Resultados) y en las tendencias de consumo de quien compra este producto.

#### **3.1 MERCADO OBJETIVO**

Por medio del presente trabajo se determinan dos mercado objetivos a atender en la Ciudad de San Juan de Pasto, con las estrategias diseñada en el presente plan, apoyándonos en los canales de distribución como aliados estratégicos para la empresa, dirigiendo estrategias de Push (Orientada a Canales de Distribución) y Pull (Orientadas al consumidor final)

Se debe enfocar estrategias puntuales, hacia el mercado comprendido por aquellos barrios donde la empresa INCAFEN SAS tiene claramente definida la pérdida de mercado de manera significativa afectando así el posicionamiento de la marca en la ciudad de pasto, los barrios son Santa Bárbara, Santa Fe, Betania, Canchala, Villa Flor, Las Brisas, Santa Mónica, Mercedario, La Esmeralda, Calambuco, Jamondino, Chapal, La Rosa, Chambu, Altos de Chapalito, La Minga y Miraflores, para quienes se dirigirá estrategias enfocadas a las amas de casa de los sectores mencionados que permitan la recuperación del segmento perdido.

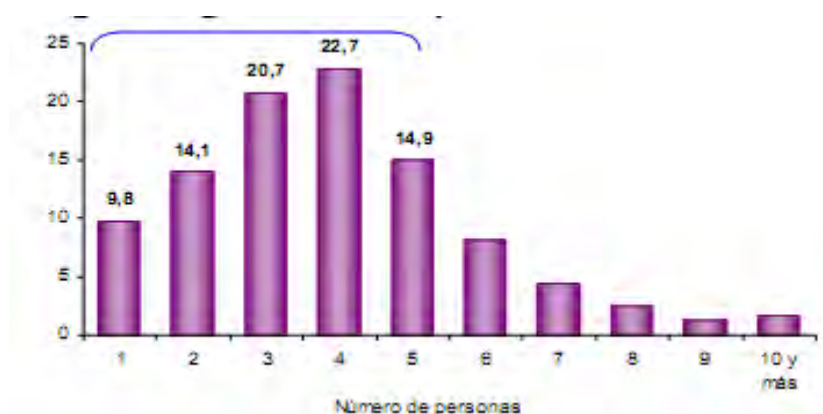
Municipio de pasto: población por comunas Datos aproximados 2005:

|                          |
|--------------------------|
| <b>COMUNA 1:</b> 17.995  |
| <b>COMUNA 2:</b> 21.464  |
| <b>COMUNA 3:</b> 56.761  |
| <b>COMUNA 4:</b> 42.541  |
| <b>COMUNA 5:</b> 42.014  |
| <b>COMUNA 6 :</b> 40.660 |
| <b>COMUNA 7:</b> 13.057  |
| <b>COMUNA 8:</b> 24.754  |
| <b>COMUNA 9:</b> 21.357  |
| <b>COMUNA 10:</b> 21.055 |
| <b>COMUNA 11:</b> 16.745 |
| <b>COMUNA 12:</b> 13.247 |
| <b>TOTAL 331650</b>      |

Fuente: Oficina de Cabildos – Alcaldía de Pasto

Encontramos que las zonas denominadas critica para la empresa se ubican en las comunas 3, 4 y 5 de Pasto los cuales representan el 17% , 13 % y 13 % en su orden, para un total del 42.60 % de la población total de san juan de Pasto.

**Figura. No 5 Hogares según número de personas**



Fuente: DANE – Pasto

De acuerdo al censo realizado en el año 2005 por el DANE, el número promedio de personas por hogar es de 3.9; es decir, 4 personas por hogar; por esta razón y teniendo en cuenta la gráfica anterior se puede observar que el 22,7 % de los hogares están conformados por 4 personas. A partir de esta información se observa que las familias de la ciudad de Pasto no son grandes como en años atrás se registraba.

Por lo que podemos encontrar que el en el municipio de Pasto de acuerdo al censo del año 2005 tendríamos 82.912 aproximadamente familias de las cuales 35.321 aproximadamente se concentran en las comunas 3,4,5 del Municipio de San Juan de Pasto.

Otro mercado importante está compuesto por los Grandes Superficies, Supermercados, Autoservicios, Mayoristas, Tiendas, Instituciones.

Debido que actualmente la empresa presenta una disminución en las ventas en la ciudad de San Juan de Pasto, en su marca Morasurco Café Puro se hace necesario tener presente aspectos que permitan seguir brindando un servicio y productos acordes a las necesidades de los mercados, acordes a los objetivos planteados.

Lo que se busca con la implementación del plan estratégico de mercadeo, es la recuperación del mercado e explotando aquellas características, bondades, transmitiendo la calidad y el servicio que han permitido diferenciar a la marca MORASURCO de la competencia y logrando de esta manera que en la ciudad de Pasto se genere el flujo de efectivo necesario para realizar inversiones en mercadeo local como también en otras regiones del departamento de Nariño.

#### **Cuadro No 9. VENTAS DE MORASURCO CAFÉ PURO EN PORCENTAJES**

| <b>CANAL</b>        | <b>No PDV</b> | <b>% del Canal</b> | <b>% en Ventas</b> | <b>Prom. Vta. x Canal Mes</b> |
|---------------------|---------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|
| Grandes Superficies | 5             | 0,3%               | 20,0%              | 182,95                        |
| Supermercados       | 7             | 0,4%               | 30,2%              | 276,57                        |
| Cabeceras de Barrio | 18            | 0,9%               | 14,0%              | 127,98                        |
| Mayoristas          | 10            | 0,5%               | 14,6%              | 133,7                         |
| Tiendas             | 1942          | 97,1%              | 19,0%              | 174,78                        |
| Institucionales     | 18            | 0,9%               | 2,1%               | 19,62                         |
|                     | 2000          | 100,0%             | 100%               |                               |

Fuente esta Investigación

Podemos evidenciar que se cumple la ley de Pareto donde el 50% de las Ventas se concentran en 12 clientes que corresponden al canal: Grandes Superficies Éxito centro, Éxito Panamericana, Alkosto Bolívar, Alkosto Centro, Carrefour Panamericana, y Supermercados: Autoservicio Líder, Metrópolis 21, Tigre de la Rebaja, Tigre Santiago, Macroeconómico, Mercafeliz, Súper AD. y el otro 50% se concentran en el canal de: Cabeceras de Barrio, Mayoristas, Tiendas e Instituciones.

Para lo cual podemos decir que 7 clientes representan el 50% de las ventas y en 1988 clientes está el otro 50%

### **3.2 MERCADOS META PRIMARIOS**

De acuerdo a datos obtenidos, se define como mercado meta primario en las zonas críticas a las amas de casa puesto que en un 79% ellas definen la compra de los productos de la canasta familiar, por lo que se convierte en una tarea primordial el definir en primera instancia esquema de acercamiento y fidelización de este segmento del mercado con estrategias y planes de acción definidos en el presente trabajo.

### **3.3 MERCADOS META SECUNDARIOS**

El consumo directo de los canales de distribución: compra directamente a vendedor asignado a la zona.

Las perspectivas de crecimiento principalmente en lo que corresponde a este tipo de consumo, se verán ampliamente cubiertas, siempre y cuando se maneje un esquema comunicacional acorde a las necesidades y características específicas de cada sector.

En esto cabe aclarar que las grandes superficies son el pilar de la empresa seguidos por las tiendas de barrio, las cuales en las zonas críticas son quienes determinaran la recuperación el mercado.

### **3.4 SITUACION DEL MERCADO ACTUAL**

La empresa "INCAFEN SAS" al permanecer por más de 50 años en el mercado en una posición privilegiada a nivel del departamento de Nariño, ha venido manejando conceptos y herramientas de mercadotecnia de manera empírica que entre otros aspectos, le han permitido posicionarse favorablemente aunque no de una manera deseada.

Por lo anterior y en función de determinar el nivel de impacto entre los consumidores de la ciudad de San Juan de Pasto frente a la marca de café MORASURCO café puro, se realizó una investigación de mercados dirigida a 400 amas de casa muestra tomada por formula, aplicadas en la ciudad de san Juan de Pasto con el fin de obtener información que nos permitan direccionar las estrategias.

**3.4.1 Característica del mercado:** Para obtener la información de carácter primario se aplicaron los siguientes pasos

**Elemento muestral:** amas de Casa

**Unidad muestral:** hogares

**Alcance:** Pasto

**Tiempo:** Febrero – Abril de 2011

**Marco Muestral:** Base de datos Poblacional

### **Aspectos Generales de la Investigación de Mercados**

**Metodología:** Se realizaron 400 encuestas a Amas de Casa aplicadas en la ciudad de san Juan de Pasto, de la siguiente manera:

➤ **Total de encuestas: 200**

Metodología: Encuesta Ingreso y Salidas de Supermercados Lugar: Líder, Metrópolis, Macroeconómico, Mercafeliz, Punto Comercial, Yiret, Tienda Miraflores, Tiendas, Alkosto.

➤ **Total encuestas: 200**

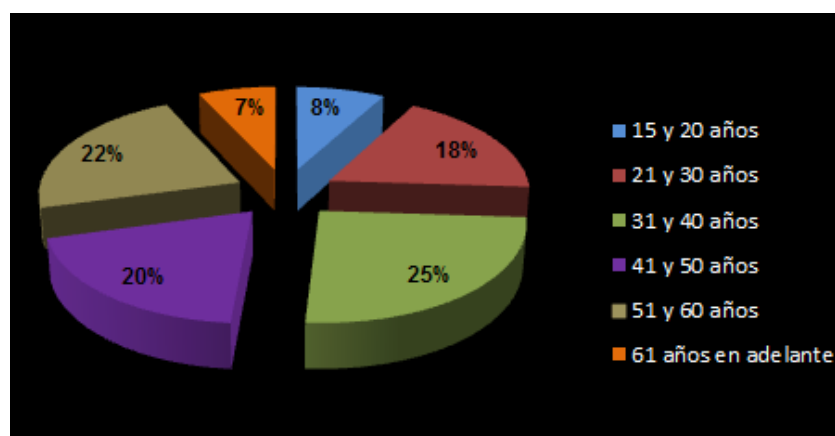
Metodología: Encuestas en Barrios de la ciudad de San Juan de Pasto Santa Mónica, Lorenzo, Granada, Tamasagra, Santiago, Pandiaco Corazón de Jesús, Niza, Quito López, las Cuadras, El Recuerdo.

### **Aplicadas al consumidor final:**

Del total de encuestados se observa que el mayor número de amas de casa se concentran entre los siguientes rangos en el siguiente orden:

Entre 31 y 40 Años 25%, Entre 41 y 50 a años 20% Entre 51 y 60 años el 22% entre 21 y 30 años el 18% entre 15 y 20 años el 8% y finalmente 61 años en adelante el 7% como lo indica la Figura No 6.

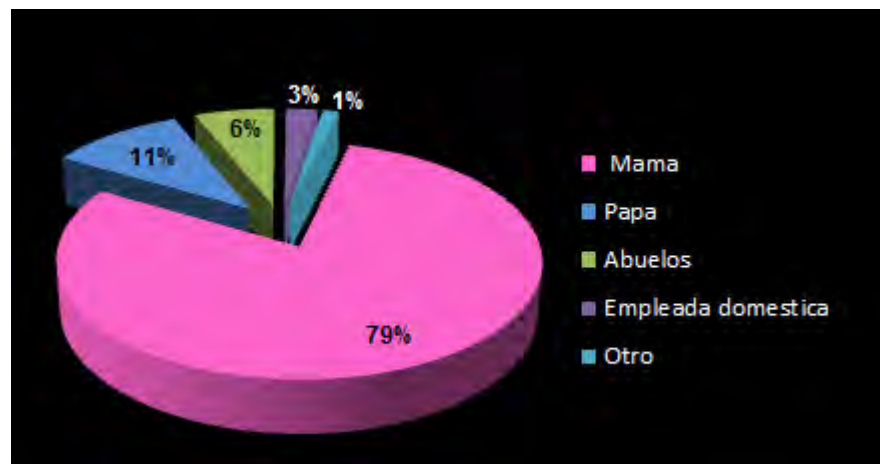
**Figura No 6 RANGOS DE EDAD DE ENCUESTADOS**



1) A la pregunta que miembro de la familia determina la compra en el hogar encontramos que; El 79% de los encuestados responde la madre es quien

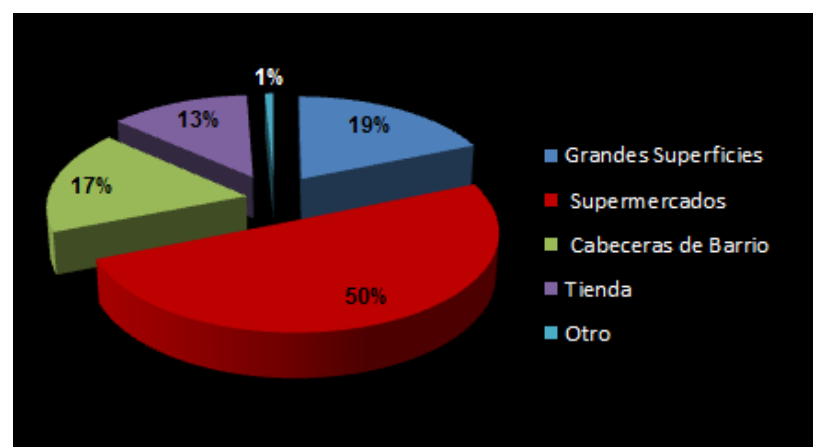
determina la compra, seguido por el padre con el 11%, abuelos con el 6%, empleada doméstica por 3% y otros por el 1% como lo indica la figura 7.

**Figura No 7 QUIEN DETERMINA LA COMPRA EN EL HOGAR?**



2) A la pregunta dónde realiza la compra del café que consume los encuestados respondieron en la siguiente proporción, El 50% afirma que en Supermercados, seguido por grandes superficies con un 19%, en cabeceras de barrio un 17%, en tiendas 13% y en otro lugar el 1% como lo indica la figura No 8

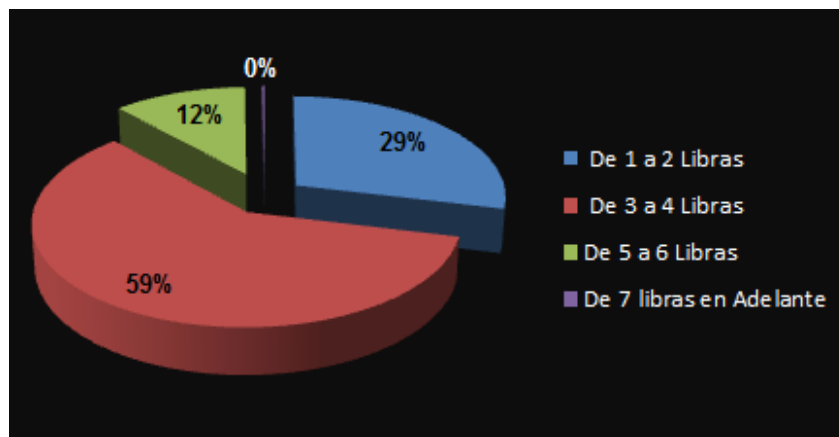
**Figura No 8 ¿DÓNDE REALIZA LA COMPRA DEL CAFÉ QUE CONSUME?**



3) A la pregunta que cantidad aproximadamente consume durante un mes, los encuestados respondieron en un 59% de 3 a 4 Libras, seguidos por el 29%

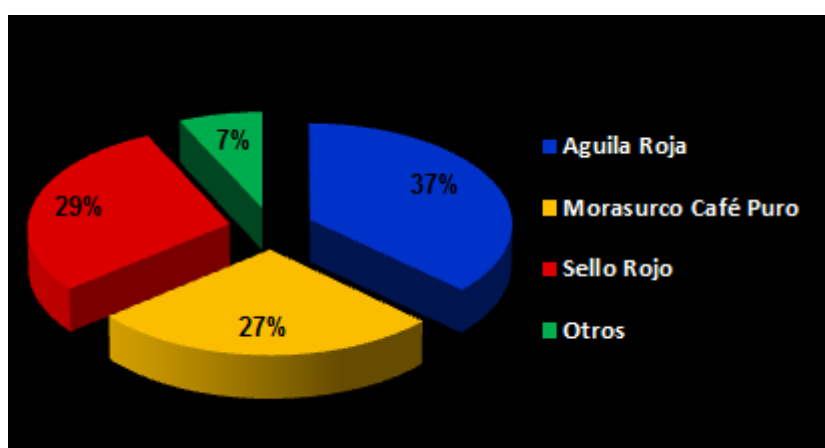
que afirman consumir de 1 a 2 Libras, seguido por el 12% de 5 a 6 libras como lo indica la figura No 9.

**Figura No 9 ¿QUÉ CANTIDAD DE CAFÉ CONSUME APROXIMADAMENTE DURANTE UN MES?**



4) A la pregunta ¿Qué Marca de Café Consume? se encontró que en primer lugar de Preferencia se encuentra Águila Roja con un 37%, en segundo lugar de Preferencia se encuentra Sello Rojo con un 29%, en tercer lugar de preferencia se encuentra Morasurco Café Puro con un 27% y finalmente con un 7%. Otras marcas como lo indica la figura no 10.

**Figura. No 10 ¿QUE MARCA DE CAFÉ CONSUME?**



Fuente: esta investigación

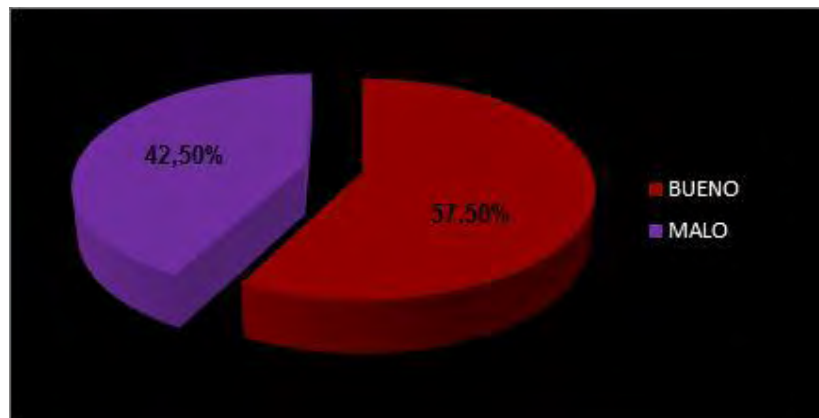
De esta manera se puede decir que La Marca Morasurco Café Puro se encuentra en tercer lugar de posicionamiento en consumo de Café en la ciudad de San Juan de Pasto con una participación del 27% del mercado con respecto a Águila Roja con un 37% y Sello rojo con un 29%.



5) A la pregunta ¿Cómo califica los atributos del Producto Morasurco Café Puro con respecto a Sabor, Aroma y Rendimiento? encontramos:

La Calificación al Sabor del producto Café Tostado y Molido Marca Morasurco Café Puro en un 57,50% es de bueno y un 42,50% lo califica como malo, cualidad que es diferenciadora en este tipo de productos; así lo indica la figura No 11.

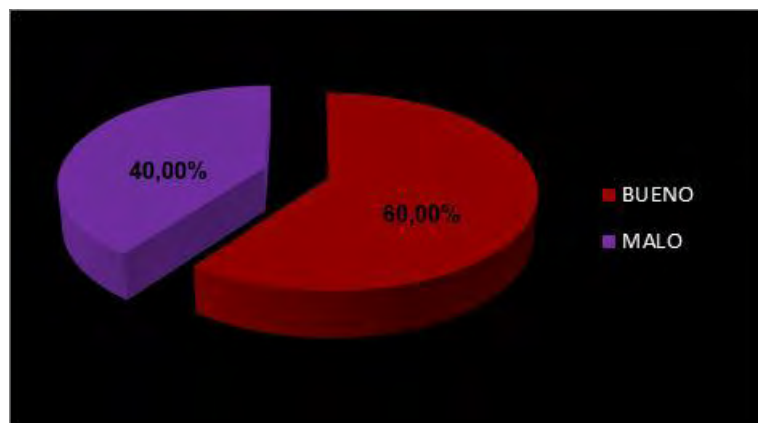
**Figura No 11 SABOR DE LA MARCA MORASURCO CAFÉ PURO**



Fuente: esta investigación

La calificación al Aroma del producto café y Tostado Marca Morasurco Café Puro en un 60.00% es de bueno y un 40% lo califica de malo, generando así la segunda calificación buena dentro de los atributos diferenciadores del productos como lo indica la figura No 12

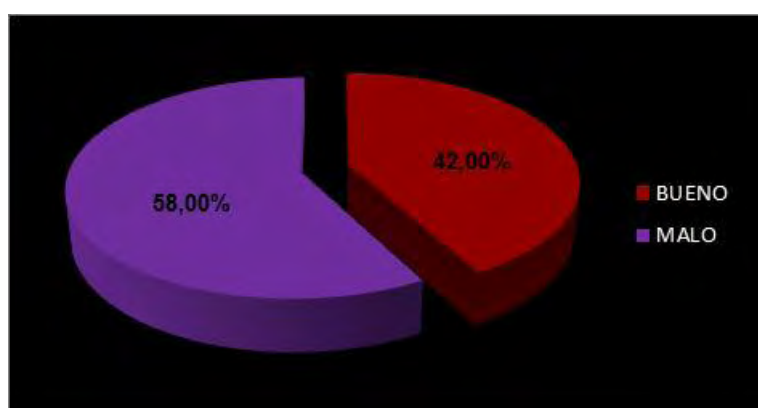
**Figura No 12 AROMA DE LA MARCA MORASURCO CAFÉ**



Fuente: esta investigación

La calificación al Rendimiento del producto café tostado y Molido Marca Morasurco Café Puro en un 42% es de bueno y el 58% lo califica como malo, sin embargo y a diferencia de los dos anteriores atributos, esta característica del producto que es determinante en el mercado de San Juan de Pasto para la compra tal y como lo indica la figura 13, resulta ser negativa para el producto de la marca MORASURCO café puro.

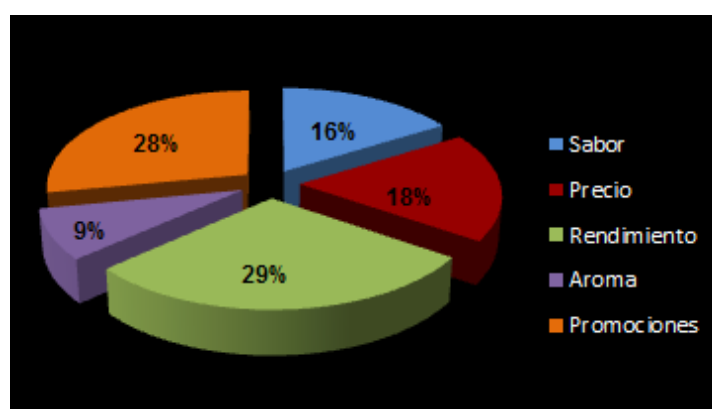
**Figura No 13 RENDIMIENTO DE LA MARCA MORASURCO CAFÉ PURO**



Fuente: esta investigación

6) A la pregunta ¿Cuál es la característica que usted mejor califica del café que consume? Respondieron en la siguiente proporción; En primer lugar con el 29% el Rendimiento, En segundo lugar Promociones (Obsequios, Rifas, Eventos) con un 28%, el Tercer lugar Precio con el 18%, en Cuarto Lugar por Sabor con 16% y en quinto lugar por su Aroma con un 9%, como lo indica la Figura No 14.

**Figura No 14 CARACTERISTICAS POR LAS CUALES CALIFICA COMO MEJOR EL CAFÉ QUE CONSUME**

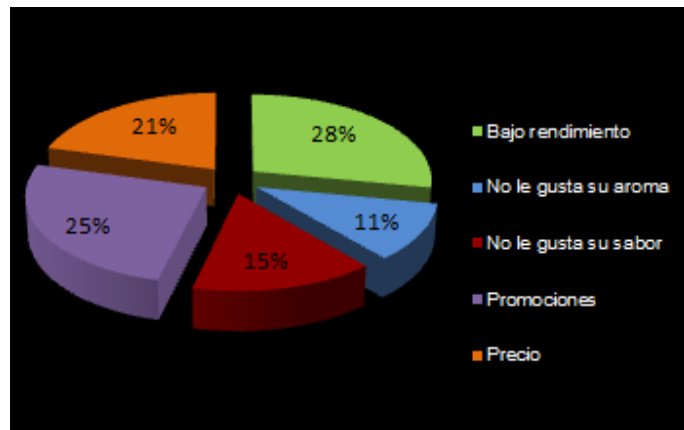


Fuente: esta investigación.

7) De las razones por las cuales no consume MORASURCO CAFÉ PURO se encuentran: La Primera con el 28% por el Rendimiento, En segundo Lugar

con el 25% Promociones (Obsequios, Rifas, Eventos) , dos características en las cuales la competencia es líder y por la cual ha ganado participación en el mercado, En Tercer Lugar con el 21% promociones, En Cuarto Lugar por su Sabor y en último Lugar por su aroma con el 11% como lo indica la figura No 15.

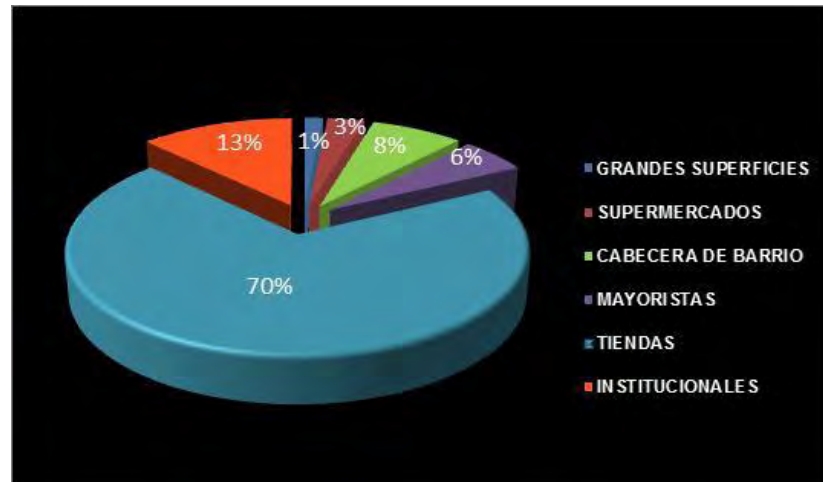
**Figura No 15 ¿POR QUÉ NO CONSUME MORASURCO CAFÉ PURO?**



Fuente: esta investigación.

- **Encuestas Aplicadas A Canales De Distribución:** Ya que la empresa se encuentra bajo la Certificación de ISO 9001:2008 conoce de la importancia de implementar un sistema de gestión de la calidad, que sirva como plataforma para desarrollar al interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, que encaminen a lograr que las características del producto cumplan con las expectativas del cliente, para esto la Empresa INCAFEN SAS desarrolla una encuesta dirigida a los Canales que distribuyen el producto, aplicándose esta al 10% de la base de los Clientes/Canales de la ciudad de Pasto que para el caso son 2000, encontrando la siguiente información, tomada de la encuesta Realizada por INCAFEN SAS Agosto de 2011

**Figura No 16 DISTRIBUCION DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS POR CANAL**

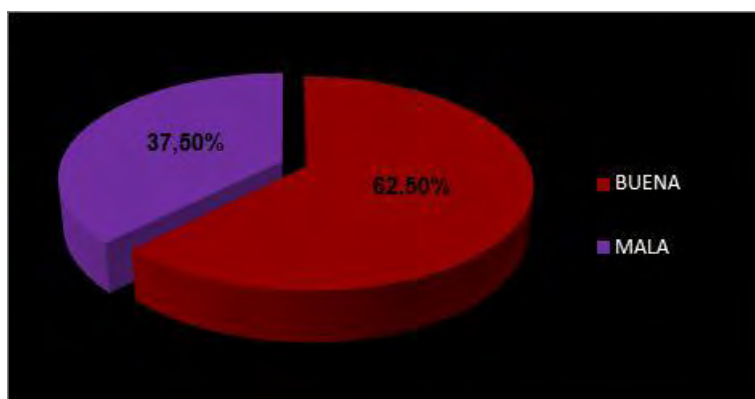


Fuente: esta investigación

Para la aplicación de las encuestas se tuvo en cuenta la cantidad de canales según el tipo, aplicando porcentaje de muestreo al canal tiendas, los demás tipos de canales se trabajaron con censo total. Como lo indica la figura No 16, el 70% de los canales de distribución está constituido por tiendas, segmento en el cual la empresa INCAFEN SAS con su marca MORASURCO café puro ha perdido participación en el mercado de San Juan de Pasto, obteniendo los siguientes resultados

1. Respecto a Cómo le parece la frecuencia de visita realizada por el Representante de Ventas de la Marca MORASURCO Café Puro; un 62,50% la considera buena lo que significa que la visita se hace dentro de lo establecido en el rutero y satisface las necesidades de cada uno de los clientes, y un 37,50% la considera deficiente lo que significa que la visita se hace dentro de lo establecido en el rutero pero no satisface las necesidades de cada uno de los clientes, por lo tanto la marca MORASURCO café puro así lo indica la Figura No 17. en este elemento goza de una ventaja que se debe reforzar para que sea en un 100%,

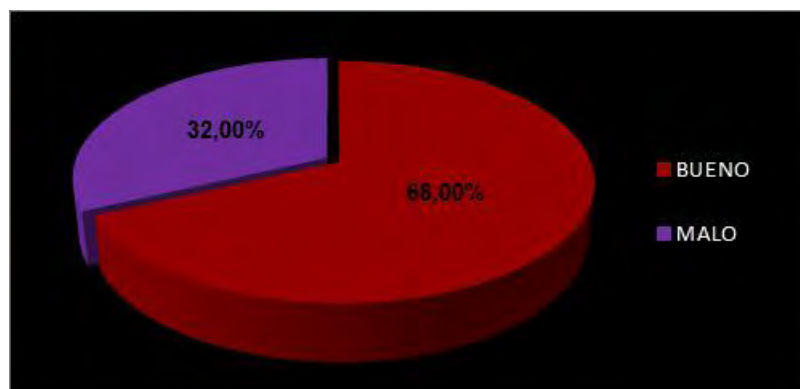
**Figura No 17 FRECUENCIA DE VISITA DEL REPRESENTANTE DE VENTAS DE LA MARCA MORASURCO CAFÉ PURO**



Fuente: esta investigación.

- Respecto al control de inventarios que efectúa el representante de ventas en los negocios el 68% lo califica como bueno y un 32% lo califica como malo, esto significa que los representantes de venta son personas que saben trabajar en función horizontal con la empresa y sus canales de distribución, sin embargo presentan debilidades, las cuales se transmiten al consumidor final, como lo indica la figura No 18.

**Figura No 18 CONTROL DE INVENTARIOS**



Fuente: esta investigación.

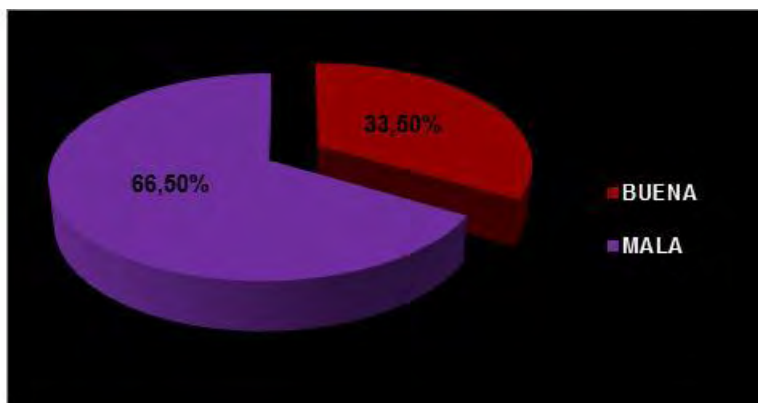
- Respecto a apoyo promocional que realiza la empresa INCAFEN SAS con su Producto Café tostado y Molido Marca Morasurco Café Puro se encuentra los siguientes resultados:

La respuesta a la solicitud de:

- **Degustación** buena 33,50%, mala 66,50%, Figura 19;
- **Material P.O.P.** (Afiches, habladores, calendarios, volantes, etc.) buena 34,50% mala 65,50% Figura 20;

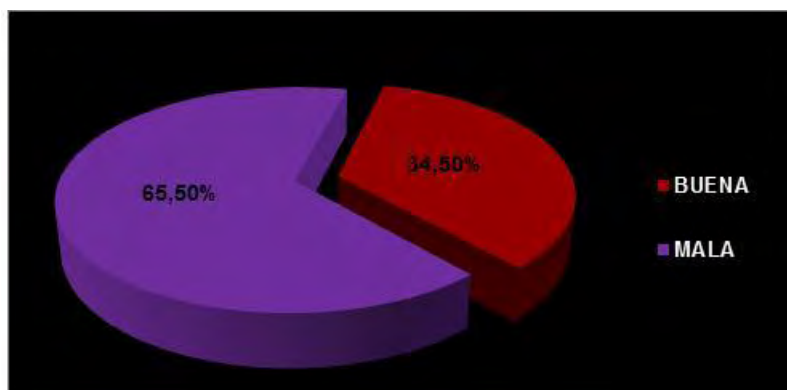
- **Apoyo promocional** (amarres, ofertas, etc.) buena 28% mala 72% Figura 21.

**Figura No 19 APOYO CON DEGUSTACION A CANALES**



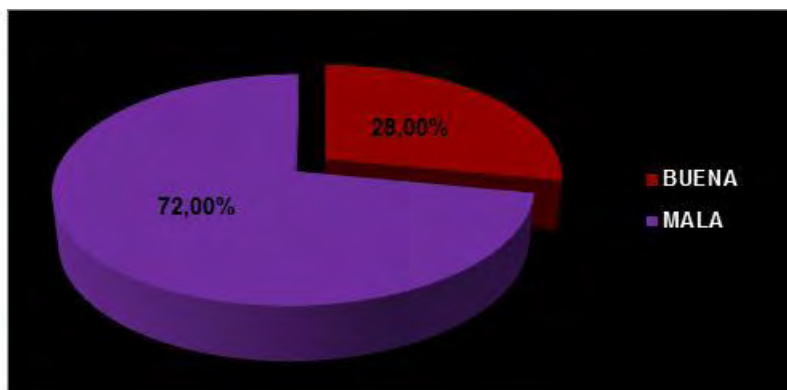
Fuente: esta investigación.

**Figura No 20 UBICACIÓN DE MATERIA P.O.P**



Fuente: esta investigación

**Figura No 21 APOYO PROMOCIONAL**



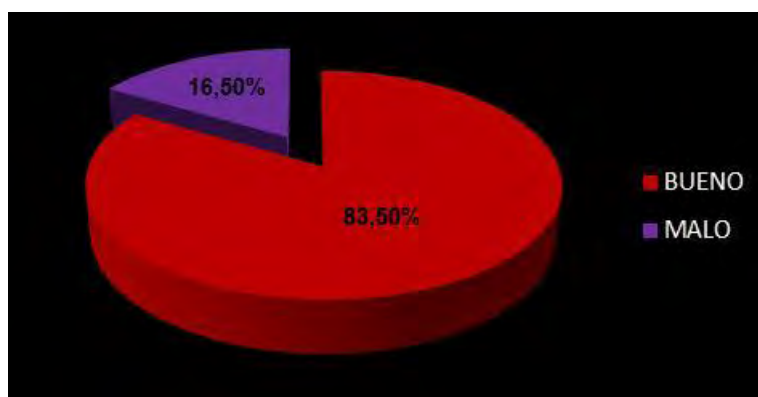
Fuente: esta investigación.

Estos resultados permiten evidenciar la fuerte debilidad que presenta la empresa INCAFEN SAS en el manejo promocional para su marca MORASURCO café puro, debilidad que se ha convertido en la ventaja sustancial y diferencial con la competencia, lo que se ha visto reflejado en la pérdida de mercado en el municipio de San Juan de Pasto en los últimos años, aunque vale aclarar que el porcentaje representa un numero considerable de encuestas aplicadas a tiendas y difícilmente aplicarían, amarres, ofertas y degustaciones permanentes.

4. Respecto del sistema de crédito que ofrece la empresa El 83,50% califica de bueno lo que significa que es fácil de acceder y un 16,50% lo califica de malo lo que significa que es difícil de obtener, esto en función de plazos y volumen de crédito que otorga la empresa. Como lo indica la figura No 22.

Bajo estas condiciones se puede observar que la empresa puede soportar un sistema de financiamiento a sus canales de distribución, para que ellos se desempeñen como un aliado estratégico de la empresa, puesto que son ellos los que tienen contacto directo con los consumidores directos de la marca Morasurco Café Puro

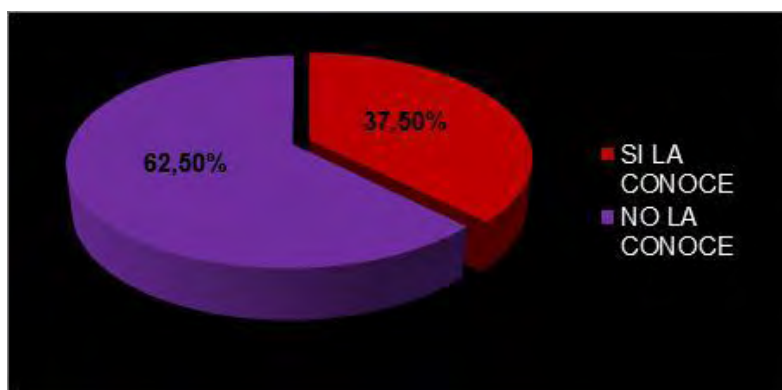
**Figura No 22 SISTEMA DE CREDITO**



Fuente: esta investigación.

5. Respecto al conocimiento que tienen los canales de distribución de la línea de atención al cliente El 37,50% si la conoce y un 62,50% no la conoce como lo indica la figura No .23

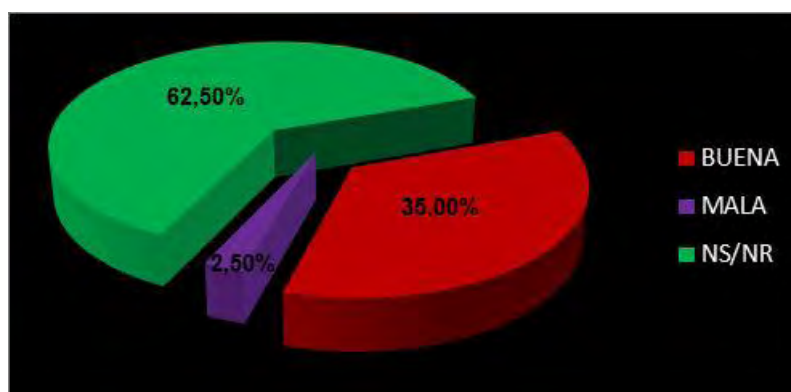
**Figura No 23 ¿CONOCE LA LINEA DE ATENCION AL CLIENTE?**



Fuente: esta investigación.

- Del 37,50% de la muestra que conoce la línea de atención el 35% califica la atención como buena lo que significa que la respuesta es oportuna, buen servicio y se han resuelto inquietudes expuestas tal como lo indica la figura No 24, esto representa que esta herramienta esta subutilizada y que se debe realizar una campaña agresiva para darla a conocer.

**Figura No 24 RESPUESTA ATENCION LINEA DE SERVICIO AL CLIENTE**



Fuente: esta investigación.

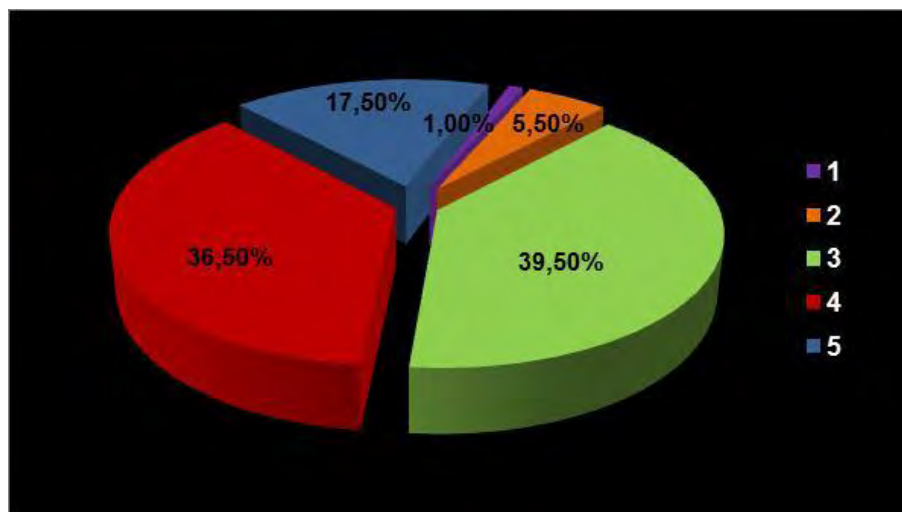
Finalmente, en una calificación general de 1 a 5 que evalué el grado de satisfacción frente a la calidad de venta directa y mercadeo que le proporciona INCAFEN siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta encontramos:

La Calificación más alta está en 3 con un 39,5%, seguida de 4 con un 36,5% la Calificación de 5 tiene un 17,5%, la Calificación 2 un 5,5% y la calificación de 1 un 1%, teniéndose una calificación de buen servicio en general; como lo indica la figura No 25, Calificación que podría variar considerablemente si se dividen las preguntas en cuanto a servicio y a promoción, ya que el trabajo cobertura,



atención, manejo de crédito es buena, pero deficiente en cuanto a actividades promocionales.

**Figura No 25 CALIFICACION GENERAL AL SERVIO Y PROMOCION DE LA MARCA**



Fuente: esta investigación.

Con esta información se puede inferir, que el mercado de San Juan de Pasto es un mercado que se mueve bajo una gran influencia promocional, elemento que la empresa INCAFEN SAS no maneja de la manera adecuada, resultado de ello es la pérdida de mercado que se ha presentado en los últimos años, mercado que ha sido atendido por la competencia bajo las condiciones que el mercado exige.

En este orden de análisis del mercado, en cuanto a nivel de ingresos, a continuación se detalla la distribución porcentual por rangos, de los consumidores de café en el departamento de Nariño, estadísticas tomadas de la Federación Nacional De Cafeteros – ALMACAFE – NARIÑO, estudios realizados durante el periodo comprendido entre el 2008- enero del 2010 (Muestreo de población).

A continuación se presenta una demografía por rangos de edad, con un promedio de consumo de café según cada rango, que permiten determinar características de quien consume café, una vez que han sido definidos con exactitud se ha logrado determinar el siguiente cuadro.

### Cuadro No 10 RANGO DE EDADES DE CONSUMIDORES

| EDAD             | CONSUMIDORES  | %           |
|------------------|---------------|-------------|
| Menos de 18 años | 564           | 4.13%       |
| De 18 a 24 años  | 2.097         | 15.35%      |
| De 25 a 34 años  | 1.996         | 14.61%      |
| De 35 a 44 años  | 2.793         | 20.45%      |
| De 45 a 54 años  | 2.009         | 14.71%      |
| 55 y más         | 4201          | 30.75%      |
| <b>TOTAL</b>     | <b>13.660</b> | <b>100%</b> |

FUENTE: Federación Nacional De Cafeteros – ALMACAFE - NARIÑO

### Cuadro No 11 CAPACIDAD DE INGRESOS

| INGRESOS FAMILIARES | CONSUMIDORES  | %           |
|---------------------|---------------|-------------|
| Menos de 1 SMLV     | 2,146         | 16%         |
| De 1 SMLV           | 4,128         | 30%         |
| De 1 a 2 SMLV       | 4,285         | 31%         |
| De 3 a 4 SMLV       | 1,787         | 13%         |
| De 5 a 6 SMLV       | 894           | 7%          |
| De 7 a 8 SMLV       | 287           | 2%          |
| Más de 9 SMLV       | 133           | 1%          |
| <b>TOTAL</b>        | <b>13,660</b> | <b>100%</b> |

FUENTE: Federación Nacional De Cafeteros – ALMACAFE - NARIÑO

En el estudio FNC ALMACAFE – Nariño estable que en cuanto al promedio de ingresos, este fluctúa entre menos de 1 SMLV y más de 9 SMLV, encontrando la mayor concentración en la población que cuenta con un ingreso Menor de 1 SMLV a 2 SMLV y entre los 25 y 54 Años, lo que se podría considerar como segmentos tradicionales del mercado, sin embargo, con el incremento de población migrante durante el último periodo, los ingresos de los primeros tres segmentos se ven disminuidos mensualmente; como lo indica estudios económicos 2009-2010 del Banco de la Republica, esto permite a INCAFEN SAS reorientar sus estrategias al consumidor final mediante apoyos promocionales a los canales de distribución que tienen contacto directo con los consumidores que presentan las características ya mencionadas.

El 40% de los consumidores actualmente cuentan con un trabajo de tiempo completo, mientras que un 30% lo hace medio tiempo y un 30% se encuentra desempleado.

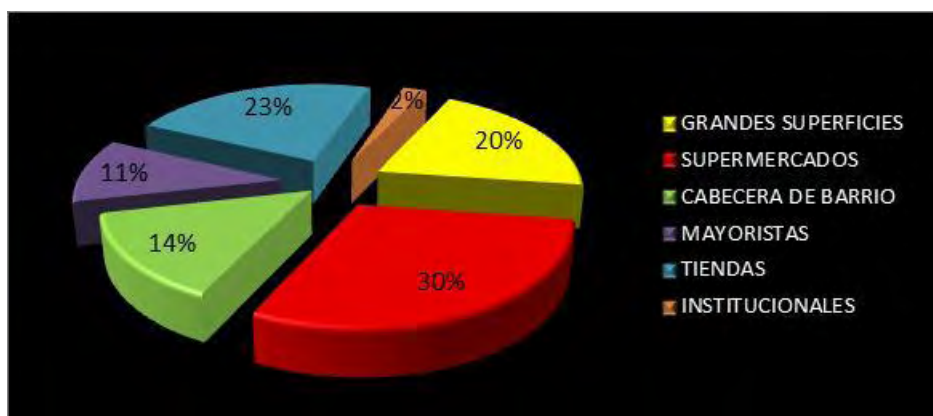
Dentro de la población de consumidores prevalece el sector urbano con un 55%, mientras que el sector rural corresponde a 45%, respecto de todo el departamento de Nariño.

**3.4.2 Estructura general del mercado.** La estructura del mercado viene definida por los canales de distribución que maneja la empresa y por los consumidores finales del producto.

El mercado potencial en la ciudad de San Juan de Pasto se encuentra conformado por 382.618 consumidores; mercado del cual INCAFEN SAS actualmente cubre el 27%, los cuales son atendidos en 2.000 puntos de venta aproximadamente.

En este sentido es importante también trabajar los canales de distribución a los cuales acude el mercado potencial para satisfacer sus necesidades, como lo indica la figura No 26

**Figura No 26. PARTICIPACIÓN DE VENTAS POR CANALES**



Fuente: esta investigación

La competencia directa corresponde a Marcas de otros departamentos que distribuyen sus productos en Nariño, siendo las principales, con su nivel de participación a nivel nacional las siguientes:

- MORASURCO café puro 26%
- CAFE AGUILA ROJA 37% y creciendo
- SELLO ROJO 28%
- OTROS 9%

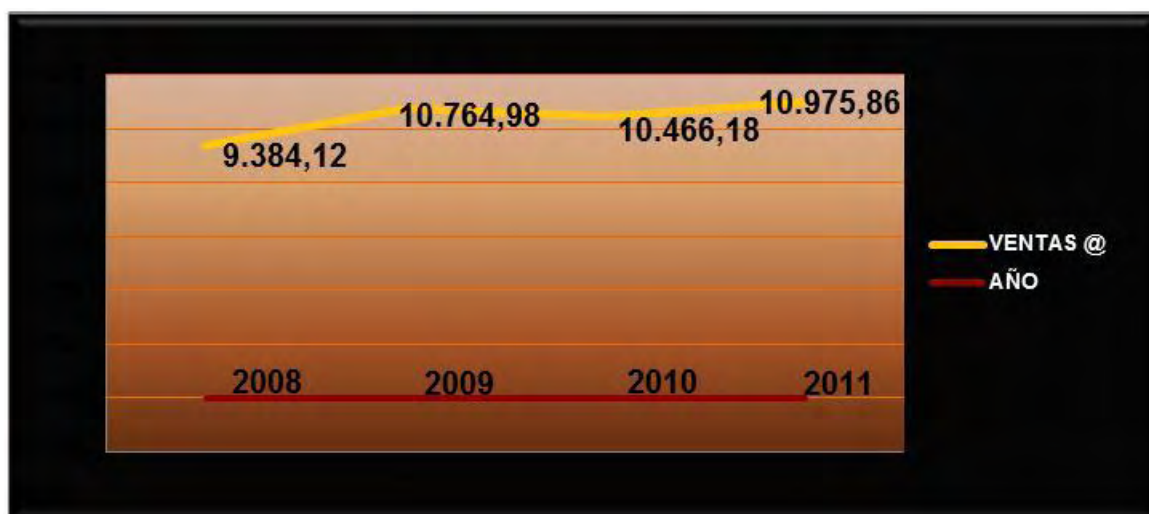
Como competencia indirecta, es decir, alternativas de bebidas sustitutas, se mencionan entre las principales:

- Chocolate: 35 %
- Panela: 28 %
- Aromática: 10 %
- Otras bebidas: 27%

Fuente: Segundo boletín de consumo de café en Colombia de la Federación Nacional de Cafeteros en el año 2010.

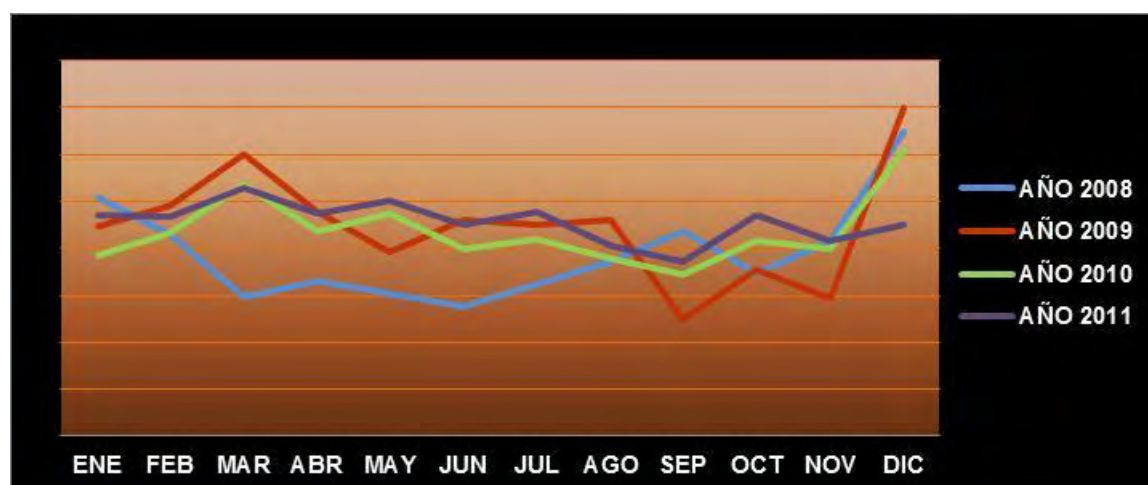
**3.4.3 Análisis de ventas.** Durante el año 2011, se ha visto un leve incremento porcentual frente a los 3 años anteriores, el nivel de consumo de la marca MORASURCO solo creció positivamente en el año 2009 respecto al año anterior, sin embargo la disminución fue significativa en el año 2010, presentando una leve recuperación en el año 2011, opuesto a esta situación la marca CAFÉ AGUILA ROJA, presenta un crecimiento en el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto para el mismo periodo, mercado que fue de la marca Morasurco Café Puro. Así se demuestra en las gráficas comparativas de ventas que se relacionan a continuación

**Figura No 27 COMPARATIVO DE VENTAS EN ARROBAS 2008-2011**



Fuente: esta investigación

**Figura No 28 COMPARATIVO DE VENTAS MES A MES 2008-2011 EN ARROBAS**



Fuente: esta investigación

**Cuadro No 12 COMPARATIVO DE VENTAS EN @ MES A ME 2008-2011  
PRODUCTO MORASURCO CAFÉ PURO**

| VENTAS @        | ENE  | FEB | MAR  | ABR | MAY  | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC  | TOTAL AÑO |
|-----------------|------|-----|------|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----------|
| <b>AÑO 2008</b> | 1015 | 858 | 594  | 665 | 608  | 550 | 650 | 743 | 874 | 699 | 834 | 1294 | 9.384,12  |
| <b>AÑO 2009</b> | 896  | 985 | 1204 | 955 | 786  | 922 | 903 | 922 | 496 | 712 | 586 | 1397 | 10.764,98 |
| <b>AÑO 2010</b> | 770  | 869 | 1070 | 872 | 949  | 799 | 840 | 756 | 692 | 831 | 798 | 1222 | 10.466,18 |
| <b>AÑO 2011</b> | 941  | 933 | 1056 | 950 | 1003 | 904 | 956 | 809 | 746 | 940 | 836 | 903  | 10.975,86 |

Fuente: Esta Investigación

En estas graficas 1 y 2 y en tabla 1 se puede apreciar las variaciones que presenta la empresa INCAFEN SAS, en lo referente a las ventas de café MORASURCO café puro en los últimos 4 años, de igual manera las siguientes graficas permiten determinar el escenario de pérdida de mercado que ha enfrentado la empresa. Se puede entender que INCAFEN SAS se encuentra en un periodo de estancamiento comercial ya que eso es lo que demuestran sus ventas, las cuales no representan un aumento significativo en el año 2011. Sumado a esto, la competencia ha ganado territorio, principalmente la marca Águila Roja.

## 4. DEFINICION DE OBJETIVOS DEL PLAN MERCADEO

### 4.1 DISEÑO DE MATRICES

**4.1.1 Análisis DOFA:** Para el Plan Estratégico se define el siguiente análisis de fuerzas de la institución, tanto a nivel interno como externo.

Fortalezas:

1. Capacidad productiva
2. Reconocimiento en el mercado regional.
3. Disposición inmediata de productos.
4. Capacidad de negociar los precios de materias primas e insumos.
5. Personal identificado con la misión, visión y valores corporativos de la empresa.
6. Implementación de un sistema de calidad.
7. Estabilidad Financiera
8. El producto de excelente calidad.
9. Estructura financiera y física adecuada para el proceso y desarrollo productivo
10. Logística de distribución física adecuada

Debilidades:

1. Ser una empresa familiar
2. Deficiente sistema de promoción y publicidad.
3. Deficiente capacidad de reacción frente a las tendencias del mercado y de la competencia.
4. Toma de decisiones reactivas.
5. El personal no conoce la misión, la visión y los valores corporativos de la empresa
6. Sistemas informáticos deficientes.
7. Deficiente planeación en mercadeo.
8. Falta de capacitación a la fuerza de ventas

Oportunidades:

1. Sistema adecuado de micro créditos empresariales de la entidad privada financiera.
2. Desarrollo de tecnología, para la producción, la administración y el mercado.
3. Vías rápidas de movilización y acceso a mercados regionales para la expansión.
4. Leyes que favorecen el desarrollo empresarial.
5. Experiencia en el mercado Local.

6. Acceso a diferentes opciones de crédito
7. Acceso a tecnologías blandas y duras
8. Campañas a nivel local que incentiven el consumo de café.
9. Perspectiva de crecimiento de consumo a nivel local

Amenazas:

1. Incrementos en los precios de la materias primas
2. Participación de la competencia en el mercado.
3. Futuro incierto sectorial
4. Aplicación de nuevos impuestos.
5. Inestabilidad Política de la Región y del País en general.
6. Ingreso al mercado de productos alternativos y bebidas sustitutas

**Cuadro No 13 DOFA**

| FODA          | FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                 | DEBILIDADES                                                                                                                                             |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | ESTRATEGIAS FO                                                                                                                                                                                                                                             | ESTRATEGIAS DO                                                                                                                                          |
| OPORTUNIDADES | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promoción de marca, empresa y de producto. F1, F2, F3, F6, F7, F8, F9 O2, O4</li> <li>2. integración horizontal. F3, F9, F10, O4, O3</li> </ol>                                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un plan de mercadeo enfocado a sectores Críticos. O2, O3, O4, O5, D2, D3, D7, D8</li> </ol>          |
|               | ESTRATEGIAS FA                                                                                                                                                                                                                                             | ESTRATEGIAS DA                                                                                                                                          |
| AMENAZAS      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de un sistema de planificación de compra de materias primas e insumos. F6, F10, F1, F4</li> <li>2. Investigación y desarrollo de nuevos productos F1, F2, F3, F7, F8, F9, F10, O2 y O6</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un fondo de reservas económicas para la previsión de cualquier incierto en el sector. D1, A5</li> </ol> |

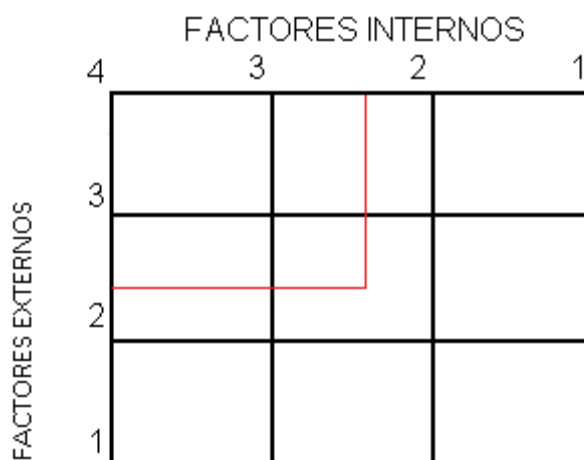
Fuente. Esta Investigación

#### 4.1.2 Matriz interna- externa

PFI = 2.42 (Puntuación de Factores Internos)

PFE = 2.45 (Puntuación de Factores Externos)

**Figura No 29 MATRIZ IE**



Fuente: Esta Investigación

En la figura anterior la empresa se encuentra en el cuadrante V en el cual aprovechando sus oportunidades y fortalezas y mitigando sus debilidades y amenazas puede emprender estrategias de diversificación tanto de producto como de mercado

Adicionalmente, encontramos que la empresa debe estar en un estado de retener y mantener, lo que significa que se debe trabajar en acciones tendientes a estrategias de penetración de mercados y desarrollo de productos ya que su posición es favorable si redirección sus esfuerzos a fortalecer sus capacidades internas y aprovechar sus oportunidades.

Se recomienda aplicar Estrategias de Crecimiento Intensivo con las cuales se cultiva de manera efectiva los mercados actuales aprovechando las oportunidades de producto – mercado que la empresa INCAFEN SAS aún no ha explotado pero que son necesarias para recuperar su posición estratégica.

Las estrategias de penetración son necesarias para que la marca Morasurco recupere los ingresos que en anteriores años generaba y que se reflejaban en los índices de utilidad.

Utilizando sus fortalezas de forma efectiva puede utilizar acciones de mercadeo agresivas respecto a sus productos como por ejemplo, realizar ofertas de precio más exequibles para sus clientes que se diferencien de la competencia, actividades publicitarias, aumentar los esfuerzos de la venta personal y realizar promoción de ventas agresivas; obviamente que este tipo de acciones requieren de grandes esfuerzos económicos, sin embargo, con el tiempo produce utilidades importantes, persuade a los clientes actuales a consumir más los productos, atrae clientes potenciales y de la competencia y generan fidelidad.



Otra estrategia a tener en cuenta con la actual situación de la empresa es la de Desarrollo de Mercados, con lo cual se puede explorar nichos que aún no han sido explotados y que pueden generar beneficios adicionales a INCAFEN SAS.

No se puede dejar de lado la posibilidad de utilizar estrategias de Desarrollo de Productos ya que toda empresa debe innovar y atraer nuevos clientes siempre, el desarrollo de nuevos productos atrae clientes y consumidores existentes y los cautiva para mantenerlos en el tiempo por medio de beneficios adicionales que antes no recibía y que se describen en los nuevos productos.

Otro grupo de estrategias a tener en cuenta son las de Crecimiento Integrativo aprovechando la experiencia y capacidad que tiene otras compañías dentro de la industria del café para ejercer control sobre proveedores, distribuidores y hasta la competencia, en este orden de ideas, la empresa puede realizar Integración Hacia Atrás (controlar por lo menos al proveedor principal); Integración Hacia Adelante (sistema de distribución) e Integración Horizontal (control sobre la competencia).

Para apoyar o complementar las anteriores estrategias mencionadas, se puede aplicar un tercer grupo de estrategias que son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía; generalmente son las Estrategias de Crecimiento Diversificado como Diversificación Horizontal para agregar nuevos productos a una línea ya existente dentro de la compañía pero que no están relacionados con ellos, es decir, que están diseñados para atraer miembros de los mercados meta como por ejemplo armar combos con juguetes en los empaques de café; esto atrae de manera efectiva a un grupo específico del mercado meta como son los niños.

Existen estrategias de Diversificación en Conglomerado con las cuales se venden nuevos productos no relacionados con la línea que ya existe, para de esa manera, atraer nuevas categorías de clientes.

Por último, las Estrategias de Diversificación Concéntrica introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.

El propósito de mencionar estas estrategias es para poder elegir las que más se adapten a los objetivos que la empresa se ha propuesto y a sus condiciones de aplicabilidad con el fin de servir de base para el logro de sus objetivos y metas.

#### **4.1.3 Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA):**

Como resultado de la matriz se encuentra que la empresa está localizada en el cuadrante agresivo de la matriz, puesto que en la MEFE y MEFE encontramos

la siguiente información; información que se complementa con la evaluación que la empresa tiene en calidad.

Fuerza financiera, esta se ve reflejada en: ser una empresa familiar que genera limitantes a la inversión, pero es una debilidad que se contrarresta porque actualmente la empresa presenta una estabilidad financiera y una estructura financiera que le permitirá invertir en el plan de mercadeo., además su escenario externo le permitirá en cualquier momento gozar de créditos que le inyectaran capital a la empresa de ser necesario.

Ventaja competitiva, esta se ve reflejada en: capacidad productiva, reconocimiento en el mercado regional, disposición inmediata del producto, capacidad de negociación de precios de materia primas e insumos, implementación de un sistema de gestión de calidad, producto de excelente calidad, logística de distribución adecuada, elementos que generan competitividad, pero de igual manera al interior de la empresa se presentan unas debilidades representadas en que es una empresa familiar, en la participación de mercado, en el deficiente sistema de promoción y publicidad, deficiente capacidad de reacción frente a las tendencias del mercado y de la competencia, sistemas informáticos deficientes, deficiente planeación en mercadeo y la falta de capacitación a la fuerza de ventas, al mismo tiempo el escenario externo visualiza una oportunidad competitiva que se ve reflejada en la empresa a través de la experiencia en el mercado local, perspectivas de crecimiento a nivel local

Estabilidad del ambiente ya fuerza de la industria , se ven reflejada en: acceso a diferentes opciones de crédito, experiencia en el mercado local, acceso a tecnologías blandas y duras, campañas a nivel local que incentiven el consumo de café, perspectiva de crecimiento de consumo a nivel local variables que permiten a la empresa vislumbrar un escenario que ofrece muchas oportunidades, las cuales debe utilizar para mitigar el impacto que sobre la empresa puedan generar las debilidades como Incrementos en los precios de la materias primas, participación de la competencia en el mercado, futuro incierto sectorial, aplicación de nuevos impuestos, inestabilidad política de la región y del país en general y el ingreso al mercado de productos alternativos y bebidas sustitutas.

Lo anterior significa que la empresa bajo el resultado obtenido está en buena posición para utilizar las fortalezas internas con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas; trabajar para vencer las debilidades y eludir o mitigar las amenazas externas. Por tanto la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación del conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas por las que atraviesa la empresa

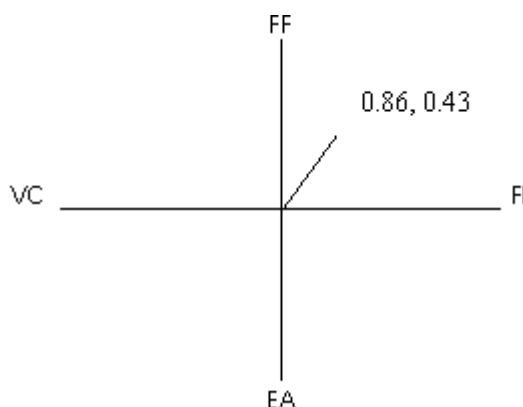
### Cuadro No 14 ELEMENTOS PEYEA

| Posición estratégica interna                   |     | Posición estratégica externa                                                       |     |
|------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Fuerza financiera (FF)</i>                  |     | <i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i>                                               |     |
| Rendimiento sobre la inversión                 | 4   | Cambios tecnológicos                                                               | -1  |
| Apalancamiento                                 | 3   | Situación política                                                                 | -4  |
| Liquidez                                       | 5   | Variabilidad de la demanda                                                         | -4  |
| Capital de trabajo                             | 5   | Escala de precios de productos competidores                                        | -5  |
| Flujos de efectivo                             | 3   | Barreras para entrar en el mercado                                                 | -4  |
| Facilidad para salir del mercado               | 1   | Presión competitiva                                                                | -6  |
| Riesgos implícitos del negocio                 | 3   | Elasticidad de la demanda                                                          | -3  |
|                                                | 24  |                                                                                    | -27 |
| <i>Ventaja Competitiva (VC)</i>                |     | <i>Fuerza de la Industria (FI)</i>                                                 |     |
| Participación en el mercado                    | -4  | Potencial de crecimiento                                                           | 5   |
| Calidad del producto                           | -2  | Potencial de utilidades                                                            | 4   |
| Ciclo de vida del producto                     | -3  | Estabilidad financiera                                                             | 3   |
| Lealtad de los clientes                        | -5  | Conocimientos tecnológicos                                                         | 5   |
| Organización en mercadeo                       | -6  | Aprovechamiento de recursos                                                        | 6   |
| Conocimientos tecnológicos                     | -2  | Intensidad de capital                                                              | 3   |
| Control sobre los proveedores y distribuidores | -3  | Facilidad para entrar en el mercado Productividad, aprovechamiento de la capacidad | 5   |
|                                                | -25 |                                                                                    | 31  |

Fuente. Esta Investigación

- El promedio para la EA es :  $-27/7 = -3.86$
- El promedio para VC es :  $-25/7 = -3.57$
- El promedio para la FI es :  $31/7 = 4.43$
- El promedio para la FF es :  $24/7 = 3.43$
- El vector direccional es :
  - Eje X =  $VC + FI = -3.57 + (+4.43) = 0.86$
  - Eje Y =  $EA + FF = -3.86 + (+3.43) = 0.43$

**Figura No 30 MATRIZ PEYEA**



Fuente. Esta Investigación

El mercado del café es atractivo por la cultura de consumo que identifica a la ciudad de Pasto, la empresa goza de una clara ventaja competitiva (talento humano) la cual puede proteger con su fortaleza financiera y con la cual puede confrontar a la competencia, MORASURCO debe tomar ventaja de las oportunidades para aumentar su participación en el mercado y concentrar sus recursos en los productos que representan mayor venta para la compañía

**4.1.4 Matriz general de estrategias.** Para la construcción de esta matriz se tiene en cuenta dos elementos los cuales se obtuvieron como resultado del análisis de información de tipo secundario.

La posición competitiva de la empresa se trabajó con base en: cuota relativa del mercado, acceso favorable a los recursos, calidad e imagen de los productos, tecnología, capacidad de innovación, investigación, capacidad productiva, capacidad en mercadeo; elementos que se trabajaron desde la información levantada en el proceso de certificación de calidad y revisada en la renovación del certificado.

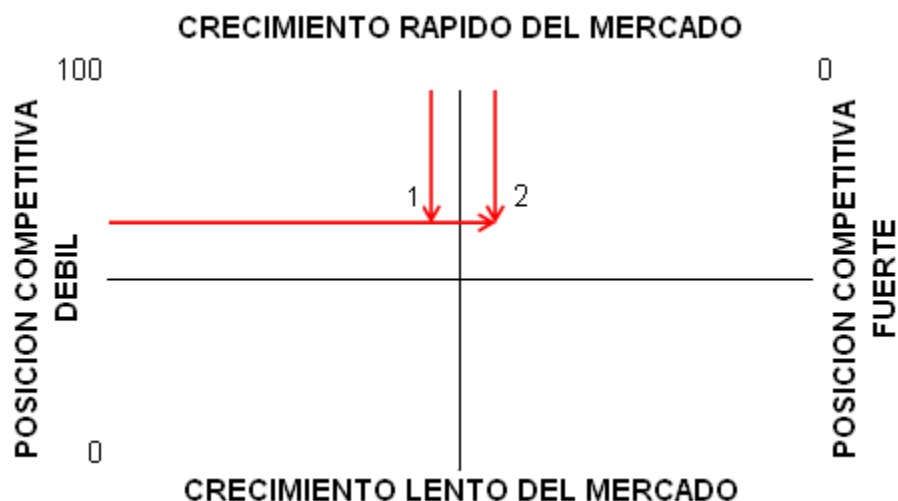
El Atractivo del sector que se basa en tamaño del mercado, capacidad de expansión de los competidores, estabilidad de la demanda, globalización, margen histórico, grado de turbulencia del entorno, nivel medio de rentabilidad y nivel de riesgo se trabajó con información secundaria conforme a los informes de la Federación Nacional de cafeteros años 2008-2010 y el informe Internacional de Comportamiento de productos perecederos (café) año 2009 - 2010 presentado por el BID, para el presente trabajo se midió el porcentaje de crecimiento y participación del líder en San Juan de Pasto en este caso Águila Roja, para el periodo comprendido entre enero de 2008 a Junio de 2011 en comparación al crecimiento de los productos marca Morasurco café Puro para el mismo periodo encontrando un atractivo del sector de un 70%

El resultado de la Matriz se presenta para el producto tradicional que es la presentación en Café tostado y molido de 500 gramos indicado en la flecha

número 1 de la figura Numero 24 y para los demás productos marca MORASURCO indicado en la flecha número 2 de la figura Numero 23.

Se puede inferir respecto del resultado indicado en la flecha número 1 a pesar que esta presentación es un producto estrella como se indicara en la matriz BCG para la empresa y que se ubica en el cuadrante número II, necesita evaluar su estrategia hacia el mercado, puesto que esto sería el reflejo de la situación actual de la empresa y de su disminución en las ventas en concordancia que para su producto estrella no ha diseñado un directriz a seguir en mercadeo que permita mantenerlo en una posición de ventaja en el para la empresa.

**Figura No 31 MATRIZ MGE**



Fuente. Esta Investigación

Del resultado indicado en la flecha número 2 se puede inferir que tiene una posición estratégica excelente; la cual no se ha trabajado de manera adecuada por la falta de conocimiento y planeación en mercadeo, para este portafolio de la marca MORASURCO la concentración continua en los mercados; penetración de mercados y desarrollo de mercados y los productos actuales; desarrollo de productos, es una estrategia adecuada para implementar, es recomendable también trabajar la integración adelante y, atrás y horizontal.

**4.1.5 Matriz Boston Consulting Group.** Ya que las estrategias que se adoptan para alcanzar los objetivos pueden ser logradas en dos grandes categorías como lo son las que se mantiene en su campo de acción en el mercado actual y las que se diseñan para entrar en nuevos mercados. A continuación se presenta en primer lugar la matriz BCG para el resto de portafolio de la marca MORASURCO y en segundo lugar para el producto café tostado y molido de la marca MORASURCO

A través de esta investigación, se organizó y detalló el promedio de ventas de café por parte de MORASURCO y de su competencia para proseguir a realizar la Matriz de Boston Consulting Group

En las tablas No 7 y 8 se puede observar el comportamiento de ventas que tuvo MORASURCO en los cuatro últimos años y se realizó la comparación de crecimiento frente al año inmediatamente anterior, también se realizó el promedio de cumplimiento respecto al presupuesto.

Se puede observar que año tras año, MORASURCO no ha logrado cumplir con el presupuesto que se ha propuesto, inclusive ni siquiera ha podido llegar u a un promedio aceptable, sin embargo, el mercado de café sigue siendo atractivo para crecer y la empresa no lo ha hecho de la mejor forma, como si lo hizo la competencia.

**TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA:**

$$TC = \frac{\text{VENTAS AÑO 2011} - \text{VENTAS AÑO 2010}}{\text{VENTAS AÑO 2010}} * 100$$

$$TC = \frac{38294,05 - 34803,39}{34803,39} * 100$$

$$TC = 10,03\%$$

Fuente. Esta Investigación

**Cuadro No 15 TOTAL DE VENTAS POR CANALES EN ARROBAS AÑO 2010**

| TOTAL DE VENTAS EN @ AÑO 2010 |                     |                |                    |                |                |                 |                 |                |
|-------------------------------|---------------------|----------------|--------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| VENTAS 2010                   | GRANDES SUPERFICIES | SUPERMERCADOS  | CABECERA DE BARRIO | MAYORISTAS     | TIENDAS        | INSTITUCIONALES | VENTAS 2010     | PROMEDIO       |
| <b>AGUILA</b>                 | 3766,81             | 2637,09        | 1507,36            | 1130,78        | 1280,57        | 225,73          | 10548,34        | 30,31%         |
| <b>SELLO</b>                  | 3706,13             | 2594,61        | 1483,08            | 1112,57        | 1259,94        | 222,10          | 10378,42        | 29,82%         |
| <b>MORASURCO</b>              | 3737,47             | 2616,55        | 1495,62            | 1121,97        | 1270,59        | 223,98          | 10466,18        | 30,07%         |
| <b>OTROS</b>                  | 1217,87             | 852,61         | 487,35             | 365,60         | 414,03         | 72,98           | 3410,45         | 9,80%          |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>13928,34</b>     | <b>9751,01</b> | <b>5573,68</b>     | <b>4181,23</b> | <b>4225,13</b> | <b>834,69</b>   | <b>34803,39</b> | <b>100,00%</b> |

Fuente. Esta Investigación

En el cuadro No 15 Encontramos el total de ventas en arrobas de café correspondiente al año 2010, además de especificar las ventas por canales de distribución que maneja la Empresa INCAFEN SAS con su marca Morasurco Café Puro.

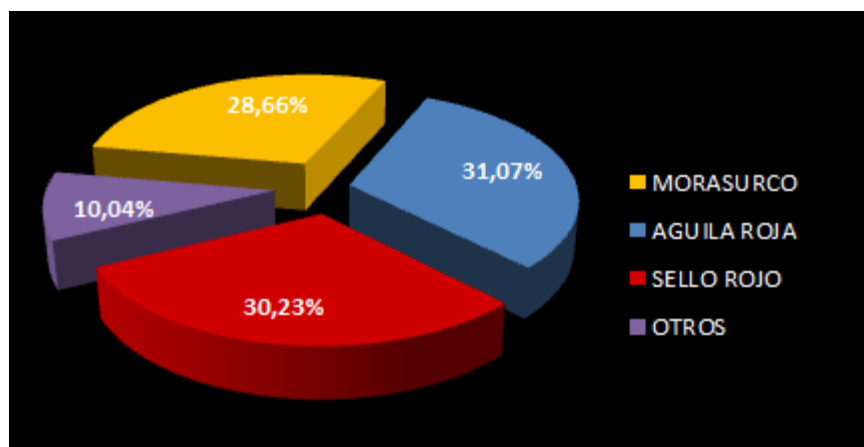
**Cuadro No 16 TOTAL DE VENTAS POR CANALES EN ARROBAS AÑO 2011**

| TOTAL DE VENTAS EN @ AÑO 2011 |                     |                 |                    |                |                |                 |                 |                |
|-------------------------------|---------------------|-----------------|--------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| VENTAS 2011                   | GRANDES SUPERFICIES | SUPERMERCADOS   | CABECERA DE BARRIO | MAYORISTAS     | TIENDAS        | INSTITUCIONALES | VENTAS 2010     | PROMEDIO       |
| <b>AGUILA</b>                 | 2379,71             | 3598,11         | 1665,79            | 1739,56        | 2260,72        | 254,63          | 11898,53        | 31,07%         |
| <b>SELLO</b>                  | 2315,22             | 3500,61         | 1620,65            | 1692,42        | 2199,46        | 247,73          | 11576,09        | 30,23%         |
| <b>MORASURCO</b>              | 2195,17             | 3319,10         | 1536,62            | 1604,67        | 2085,41        | 234,88          | 10975,86        | 28,66%         |
| <b>OTROS</b>                  | 768,72              | 1162,30         | 538,10             | 561,93         | 730,28         | 82,25           | 3843,58         | 10,04%         |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>7658,81</b>      | <b>11580,12</b> | <b>5361,17</b>     | <b>5598,59</b> | <b>7275,87</b> | <b>819,49</b>   | <b>38294,05</b> | <b>100,00%</b> |

Fuente: esta investigación.

En el cuadro No 15 Encontramos el total de ventas en arrobas de café correspondiente al año 2010, además de especificar las ventas por canales de distribución que maneja la Empresa INCAFE SAS con su marca Morasurco Café Puro.

**Figura No 32 PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL MERCADO AÑO 2011**



Fuente: esta investigación

En la Figura No 28 encontramos el porcentaje de participación de mercado en el mercado año 2011 donde encontramos en primer lugar Águila cuenta con una participación del mercado del 31,07%, la marca de café Sello Rojo con un 30.23 %, en tercer lugar de preferencia se encuentra la marca Morasurco Café Puro con un 28,66% y el 10,04% para otras marcas de café.

**Figura No 33 VENTAS EN ARROBAS DE CAFE EN EL MERCADO AÑO 2011**



Fuente: esta investigación

En la figura No 29 encontramos la cantidad de arrobas de café vendidas en el año 2011 las marcas en su orden de mayores ventas son: Águila, Sello Rojo, Morasurco y otras marcas de café



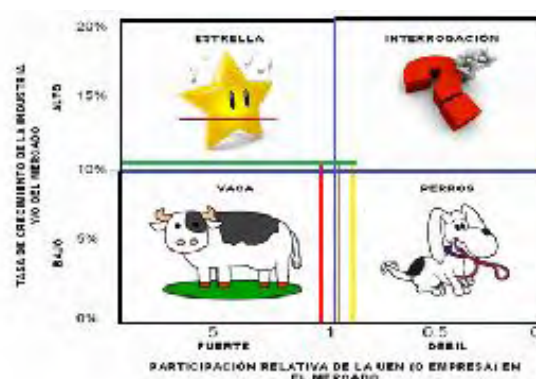
### Cuadro No 17 PARTICIPACION RELATIVA DE MERCADO

| PARTICIPACION RELATIVA DE MERCADO |         |      |
|-----------------------------------|---------|------|
| MORASURCO                         | 28,66%  | 0,92 |
| GUILA ROJA                        | 31,07%  | 1,03 |
| SELLO ROJO                        | 30,23%  | 0,97 |
| OTROS                             | 10,04%  | 0,32 |
| TOTAL                             | 100,00% |      |

Fuente. Esta Investigación

La participación que presenta la marca MORASURCO en el mercado en comparación con el líder es muy baja; como lo indica la tabla No 17, lo que demuestra su pérdida de mercado en el municipio de San Juan de Pasto.

### Figura 34. MATRIZ BCG GENERAL



Fuente. Esta Investigación

Esta matriz evidencia que existe un atractivo crecimiento en el mercado, inferencia que se trabaja respecto del análisis realizado a la información de tipo secundario tomada de la Cámara de comercio de Pasto, y la encuesta de la Federación Nacional de Cafeteros sobre consumo de café en la ciudad de Pasto y de las referencias que se obtuvieron con mercaderistas respecto a la información de venta y consumo de café Águila Roja y Sello Rojo, se muestra que a pesar de la trayectoria de la empresa, MORASURCO no ha sabido desarrollar su mercado y en cambio lo ha estado perdiendo frente a la competencia; se observa que la marca Águila roja es preferida a la hora de consumir café tostado y molido y los cuadrantes Estrella y Vaca Lechera la favorecen contrario al cuadrante de Interrogación en el cual se encuentra Morasurco y un poco más desarrollado Colcafé. Se demuestra que existe gran crecimiento pero poca participación de mercado y hay que reevaluar la estrategia en áreas clave de la empresa, que eventualmente puedan convertirla en una estrella o en una vaca lechera.

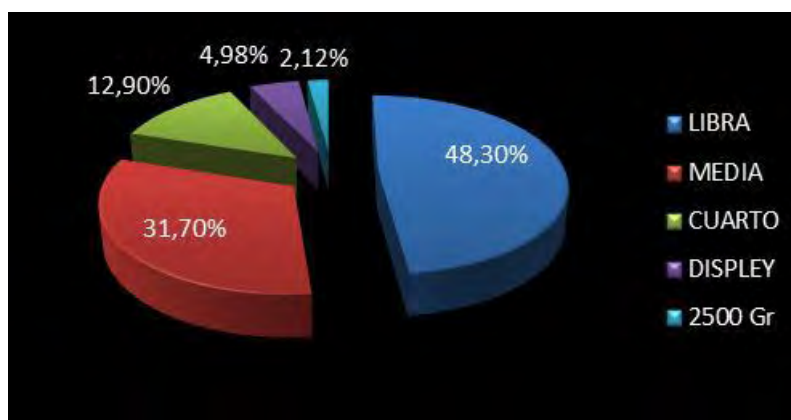
A continuación se presenta BCG para cada producto de la marca MORASURCO café puro

**Cuadro No 18 PARTICIPACIÓN DE VENTAS POR PRODUCTO**

| PARTICIPACION 2011 |         |          |
|--------------------|---------|----------|
| PRESENTACION       | PPACION | TOTAL @  |
| LIBRA              | 48,30%  | 5301,34  |
| MEDIA              | 31,70%  | 3479,35  |
| CUARTO             | 12,90%  | 1415,89  |
| DISPLEY            | 4,98%   | 546,60   |
| 2500 Gr            | 2,12%   | 232,69   |
| TOTAL              | 100,00% | 10975,86 |

Fuente. Esta Investigación

**Figura No 35 PARTICIPACIÓN DE VENTAS POR PRODUCTO**



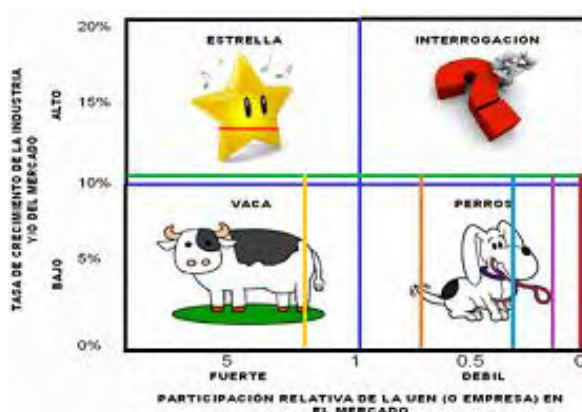
Fuente. Esta Investigación

**Cuadro No 19 Matriz De Boston Por Portafolio De Producto**

| PARTICIPACION POR PRESENTACION DEL PORTAFOLIO |         |      |
|-----------------------------------------------|---------|------|
| LIBRA                                         | 46,30%  | 1,37 |
| MEDIA                                         | 33,70%  | 0,73 |
| CUARTO                                        | 12,90%  | 0,28 |
| DISPLAY                                       | 4,98%   | 0,11 |
| 2500 Gr                                       | 2,12%   | 0,05 |
| TOTAL                                         | 100,00% |      |

Fuente: esta investigación.

**Figura No 36 Matriz De Boston Por Portafolio De Producto**



Fuente: esta investigación - Diseño Tomas Freddaud

Por otro lado se puede observar que únicamente el producto en la presentación de café tostado y molido de 500 gramos está ubicado en el cuadrante Vaca dentro del portafolio de productos de Morasurco, es decir que ha tenido poco crecimiento en el mercado pese a su gran participación, el aprovechamiento de esta presentación serviría para dar impulso a las otras y para acrecentar la participación con los clientes de manera que genere efectivo suficiente para desarrollar nuevos productos estrella; las demás presentaciones aún están en Perro para los cuales se necesita estrategias de desarrollo con una inversión de capital significativa, para la presentación de 2500 gr se debe reevaluar su participación y si realmente es necesaria mantenerla en el portafolio ya que no está generando avances significativos en el comportamiento de ventas de la empresa y puede generar pérdidas a la misma

## **4.2 ESTABLECER OBJETIVOS DE MERCADEO**

### **4.2.1 Objetivos corporativos:**

En vista de que el direccionamiento estratégico de la empresa se encuentra en una posición pasiva, sus objetivos corporativos deben enfocarse en criterios de supervivencia, de responsabilidad social y generación de utilidades para lograr reducir sus principales debilidades y de esta manera ganar un posicionamiento en el mercado objetivo. En tal sentido los objetivos son los siguientes:

**Supervivencia:** Consolidarse en el mercado de tiendas y supermercados donde se concentra el mayor número de compradores los cuales generan un porcentaje alto en las utilidades de la empresa.

**Utilidades:** Desarrollar proyectos que le generen valor agregado a la empresa y a sus propietarios, y que se reinviertan con base en estudios para minimizar riesgos.

### **4.2.2 Objetivos divisionales.**

**Talento Humano:** Fortalecer la cultura orientada al cliente con personal comprometido, capacitado y alineado a la filosofía de la empresa, que apoye al logro de los objetivos estratégicos y metas a través del tiempo, sobre la base de apropiarse de los valores, las políticas, las metas y los procedimientos organizacionales.

**Finanzas:** Desarrollar proyectos que incrementen la rentabilidad de la empresa por encima de su costo de capital, para mantener la rentabilidad de los socios.

**Servicio:** Definir, fortalecer y alinear los procesos de producción bajo un enfoque de mejoramiento continuo, para proporcionar al cliente mayor valor agregado; así mismo, mejorar las diferentes herramientas de atención y respuesta al cliente.

## **4.3 PLAN DE MERCADOTECNIA**

Una vez realizado el análisis situacional de Morasurco Café Puro, a continuación se procede a entregar herramientas basadas en resultados obtenidos con el desarrollo del presente proyecto así como en el conocimiento del sector, sus potencialidades y la definición previa del Plan Estratégico.

### **4.3.1 Objetivos estratégicos del plan.**

Los objetivos de ventas y financieros que se plantearon dentro del Plan Estratégico de mercadeo para la marca MORASURCO corresponden a los siguientes:

- Obtener un crecimiento en las ventas de la marca MORASURCO café puro de la empresa INCAFEN SAS para el mercado de la ciudad de San Juan de pasto de un 10% anual durante 4 años.
- Incrementar el nivel de posicionamiento de la marca MORASURCO café puro de la empresa INCAFEN SAS para el mercado de la ciudad de San Juan de pasto de un 4% anual durante 4 años.

## 5. POSICIONAMIENTO Y VENTAJA DIFERENCIAL.

### 5.1 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

**Cuadro No 20 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)**

| FACTOR   |                                                                                              | CLASE | ESTRATEGIA DE PROMOCION |    | ALIANZAS ESTRATEGICAS |    | ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN |    | ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION |    |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------|----|-----------------------|----|----------------------------|----|----------------------------|----|
|          |                                                                                              |       | PA                      | PT | PA                    | PT | PA                         | PT | PA                         | PT |
| INTERNOS | 1. Estabilidad Financiera                                                                    | 4     | 4                       | 16 | 4                     | 16 | 3                          | 12 | 4                          | 16 |
|          | 2. Disposición inmediata de productos.                                                       | 4     | 4                       | 16 | 3                     | 12 | 4                          | 16 | 4                          | 16 |
|          | 3. El producto de excelente calidad.                                                         | 4     | 4                       | 16 | 4                     | 16 | 4                          | 16 | 4                          | 16 |
|          | 4. Implementación de un sistema de calidad.                                                  | 3     | 4                       | 12 | 4                     | 12 | 4                          | 12 | 4                          | 12 |
|          | 5. Capacidad productiva                                                                      | 3     | 4                       | 12 | 3                     | 9  | 4                          | 12 | 4                          | 12 |
|          | 6. Estructura financiera y física adecuada para el proceso y desarrollo productivo           | 3     | 4                       | 12 | 4                     | 12 | 4                          | 12 | 4                          | 12 |
|          | 7. Deficiente sistema de promoción y publicidad                                              | 1     | 1                       | 1  | 2                     | 2  | 3                          | 3  | 4                          | 4  |
|          | 8. Deficiente capacidad de reacción frente a las tendencias del mercado y de la competencia. | 1     | 2                       | 2  | 2                     | 2  | 2                          | 2  | 2                          | 2  |
|          | 9. Deficiente planeación en mercadeo                                                         | 1     | 2                       | 2  | 2                     | 2  | 3                          | 3  | 1                          | 1  |
|          | 10 Falta de capacitación a la fuerza de ventas                                               | 1     | 1                       | 1  | 2                     | 2  | 1                          | 1  | 1                          | 1  |
|          | 11 Ser una empresa familiar                                                                  | 1     | 1                       | 1  | 1                     | 1  | 1                          | 1  | 2                          | 2  |
| EXTERNOS | 1. Reconocimiento en el mercado regional.                                                    | 4     | 4                       | 16 | 4                     | 16 | 4                          | 16 | 4                          | 16 |
|          | 2. Acceso a tecnologías blandas y duras                                                      | 4     | 4                       | 16 | 3                     | 12 | 4                          | 16 | 4                          | 16 |
|          | 3. Acceso a diferentes opciones de crédito                                                   | 3     | 4                       | 12 | 4                     | 12 | 4                          | 12 | 2                          | 6  |
|          | 4. Incrementos en los precios de la materias primas                                          | 2     | 1                       | 2  | 2                     | 4  | 3                          | 6  | 3                          | 6  |
|          | 5. Participación de la competencia en el mercado.                                            | 1     | 2                       | 2  | 2                     | 2  | 2                          | 2  | 2                          | 2  |
|          | 6. Futuro incierto sectorial.                                                                | 2     | 1                       | 2  | 1                     | 2  | 1                          | 2  | 1                          | 2  |
|          | 7. Ingreso al mercado de productos alternativos y bebidas sustitutas                         | 2     | 2                       | 4  | 1                     | 2  | 1                          | 2  | 1                          | 2  |

| <b>SUMA DE PUNTAJES DE TRACCION</b> |                                                                                              |              | <b>145</b>                     |           | <b>136</b>                    |           | <b>146</b>                   |           | <b>144</b>                                 |           |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------|-----------|-------------------------------|-----------|------------------------------|-----------|--------------------------------------------|-----------|
| <b>FACTOR</b>                       |                                                                                              | <b>CLASE</b> | <b>PENETRACION DE MERCADOS</b> |           | <b>ESTRATEGIA DE PRODUCTO</b> |           | <b>ESTRATEGIA DE MERCADO</b> |           | <b>ESTRATEGIA DE SERVICIO POST - VENTA</b> |           |
|                                     |                                                                                              |              | <b>PA</b>                      | <b>PT</b> | <b>PA</b>                     | <b>PT</b> | <b>PA</b>                    | <b>PT</b> | <b>PA</b>                                  | <b>PT</b> |
| <b>INTERNOS</b>                     | 1. Estabilidad Financiera                                                                    | 4            | 4                              | 16        | 3                             | 12        | 4                            | 16        | 3                                          | 12        |
|                                     | 2. Disposición inmediata de productos.                                                       | 4            | 4                              | 16        | 2                             | 8         | 4                            | 16        | 3                                          | 12        |
|                                     | 3. El producto de excelente calidad.                                                         | 4            | 4                              | 16        | 4                             | 16        | 4                            | 16        | 4                                          | 16        |
|                                     | 4. Implementación de un sistema de calidad.                                                  | 3            | 4                              | 12        | 4                             | 12        | 4                            | 12        | 4                                          | 12        |
|                                     | 5. Capacidad productiva                                                                      | 3            | 4                              | 12        | 2                             | 6         | 4                            | 12        | 4                                          | 12        |
|                                     | 6. Estructura financiera y física adecuada para el proceso y desarrollo productivo           | 3            | 4                              | 12        | 3                             | 9         | 4                            | 12        | 4                                          | 12        |
|                                     | 7. Deficiente sistema de promoción y publicidad                                              | 1            | 1                              | 1         | 2                             | 2         | 1                            | 1         | 1                                          | 1         |
|                                     | 8. Deficiente capacidad de reacción frente a las tendencias del mercado y de la competencia. | 1            | 1                              | 1         | 2                             | 2         | 1                            | 1         | 1                                          | 1         |
|                                     | 9. Deficiente planeación en mercadeo                                                         | 1            | 4                              | 4         | 1                             | 1         | 1                            | 1         | 1                                          | 1         |
|                                     | 10 Falta de capacitación a la fuerza de ventas                                               | 1            | 4                              | 4         | 1                             | 1         | 1                            | 1         | 1                                          | 1         |
|                                     | 11 Ser una empresa familiar                                                                  | 1            | 4                              | 4         | 1                             | 1         | 2                            | 2         | 2                                          | 2         |
| <b>EXTERNOS</b>                     | 1. Reconocimiento en el mercado regional.                                                    | 4            | 4                              | 16        | 3                             | 12        | 3                            | 12        | 4                                          | 16        |
|                                     | 2. Acceso a tecnologías blandas y duras                                                      | 4            | 4                              | 16        | 3                             | 12        | 3                            | 12        | 4                                          | 16        |
|                                     | 3. Acceso a diferentes opciones de crédito                                                   | 3            | 4                              | 12        | 3                             | 9         | 3                            | 9         | 4                                          | 12        |
|                                     | 4. Incrementos en los precios de la materias primas                                          | 2            | 4                              | 8         | 2                             | 4         | 1                            | 2         | 1                                          | 2         |
|                                     | 5. Participación de la competencia en el mercado.                                            | 1            | 3                              | 3         | 1                             | 1         | 1                            | 1         | 2                                          | 2         |
|                                     | 6. Futuro incierto sectorial.                                                                | 2            | 3                              | 6         | 1                             | 2         | 1                            | 2         | 1                                          | 2         |
|                                     | 7. Ingreso al mercado de productos alternativos y bebidas sustitutas                         | 2            | 2                              | 4         | 1                             | 2         | 1                            | 2         | 1                                          | 2         |
| <b>SUMA DE PUNTAJES DE TRACCION</b> |                                                                                              |              | <b>163</b>                     |           | <b>112</b>                    |           | <b>130</b>                   |           | <b>134</b>                                 |           |

Fuente: Esta Investigación

## 5.2 GENERAR ESTRATEGIAS Y ELEGIR LAS MEJORES

**Cuadro No 21 RESULTADO DE ESTRATEGIAS**

|    |                                     |     |
|----|-------------------------------------|-----|
| E1 | Penetración de mercados             | 163 |
| E2 | Estrategia de comunicación          | 146 |
| E3 | Estrategia de promoción             | 145 |
| E4 | Estrategia de distribución          | 144 |
| E5 | Alianzas estratégicas               | 136 |
| E6 | Estrategia de servicio post - venta | 134 |
| E7 | Estrategia de mercado               | 130 |
| E8 | Estrategia de producto              | 112 |

Fuente: Esta investigación

Para lograr los objetivos financieros y estratégicos planteados en capítulos anteriores, se trabajara con la estrategia genérica de diferenciación, y en la estrategia de marketing con las estrategias de crecimiento intensivo.

Para que las dos directrices estratégicas se cumplan; la genérica y la de marketing el plan de acción se fundamentara en la estrategia de penetración de mercados. Dentro del marco de las estrategias definidas y en desarrollo a la promoción de marca, empresa y producto INCAFEN SAS buscara recuperar el posicionamiento de la MARCA MORASURCO CAFÉ PURO perdido en las zonas críticas de la ciudad de San Juan de Pasto y que se ha visto reflejado en la disminución de ventas en los últimos años

Por lo anterior se trabajara un posicionamiento en función de los atributos del producto, respaldados por la certificación de calidad con la que cuenta la empresa; Por lo tanto, todas las actividades y el posicionamiento que se buscan deberán ir enfocados hacia la satisfacción de estos aspectos, desde la prestación del servicio hasta la gama de productos que actualmente se proponen y los que se desarrollarán en adelante. No se debe olvidar igualmente, que la promesa de venta con la cual se identifica a la empresa es “café puro”; de manera que este lema se vuelve parte importante del posicionamiento, y por lo tanto, debe ir de la mano con los ejes posicionales mencionados previamente.



Una vez definido el posicionamiento, se desprende la definición de estructuras claras de servicio y la existencia de lineamientos de operación claros y consistentes con los esfuerzos comunicacionales, de manera que se pueda generar una cadena de valor que involucre a todo el personal y al mercado

## 6. REDICCIONAMIENTO ESTRATEGICO

### 6.1 PROPUESTA DE REESTRUCTURACION AL AREA DE MERCADEO.

**Denominación:** DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y PUBLICIDAD.

**Denominación del Cargo:** GERENTE DE MERCADEO Y PUBLICIDAD.

|                                  |                 |
|----------------------------------|-----------------|
| <b>Nivel:</b>                    | ESPECIALISTA    |
| <b>Cargo del Jefe Inmediato:</b> | GERENTE GENERAL |
| <b>Dependencia:</b>              | ADMINISTRATIVA  |

**6.1.1 Naturaleza del cargo.** Responsable del direccionamiento y control de la empresa de acuerdo a sus objetivos de crecimiento y desarrollo; soportado en sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que a través del tiempo se presenten propendiendo por la optimización de los recursos, la rentabilidad en sus productos, la adopción de tecnologías, el desarrollo de productos, el servicio oportuno y la máxima satisfacción del cliente.

#### **Responsabilidades del cargo:**

- Administración, control y constante innovación en los procesos que maneja la empresa.
- Elaboración de índices de productividad y eficacia. Presentación de informes periódicos a la gerencia general sobre estas áreas y toma de decisiones.
- Constante monitoreo de todas las áreas que conforman la empresa con el objeto de optimizarlas, aumentar su productividad y disminuir sus costos de operación.
- Análisis y evaluación de la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa, elaboración de políticas y estrategias de mercadeo.
- Desarrollar y actualizar planes de medios y publicidad de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Investigación, selección, organización, y análisis de información de carácter económico, financiero, estadístico y sobre aspectos generales y específicos del sector
- Elaboración y dirección de estudios de mercados.
- Presentación periódica de indicadores de gestión.

### 6.1.2 Funciones diarias

- Brindar de manera asidua apoyo profesional a las diferentes áreas que integran la empresa.
- Propender por el buen uso de los recursos generales de la empresa.
- Dirigir el área de servicio al cliente y publicidad.
- Controlar y evaluar las estrategias del área.
- Analizar, justificar e implantar sistemas innovadores que beneficien y fortalezcan la estabilidad de la empresa.
- Indagar sobre nuevas necesidades de clientes y consumidores, propender por generar medios de satisfacción para los mismos en tiempo óptimo y con los mejores resultados.
- Estar en permanente comunicación con las demás áreas de la empresa así como también de los clientes y consumidores con el fin de conocer el estado de los mismos y desarrollar planes a corto, mediano y largo plazo.
- Garantizar, posicionar y mantener el buen nombre y la imagen de la empresa en el mercado.

### 6.1.3 Requisitos

**ESTUDIOS:** Especialista en Gerencia de Mercadeo; Mercadeo y Publicidad; Marketing Internacional o carreras afines.

**EXPERIENCIA:** Mínima de dos años, con conocimientos en Excel, manejo de estadísticas preferiblemente (no indispensable) con experiencia en el mercado.

**CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:** Gerencia, mercadeo y publicidad, relaciones públicas, Presupuesto, Administración.

**HABILIDADES:** Agilidad mental, proactividad, trabajar bajo presión, persuasión, responsabilidad, trabajo en equipo, dinamismo, facilidad de expresión oral y escrita, excelente presentación personal y relaciones humanas, lealtad espíritu de colaboración y puntualidad.

## 6.2 REQUISITOS PARA EL DESARROLLO PROMOCIONAL

A continuación se describirá como se debe trabajar cada uno de los elementos teóricos en el planteamiento de planes operativos y tácticos, en función que esas directrices se deben tener presente siempre al momento de realiza propuesta de medios para las estrategias seleccionadas.

**6.2.1 Anuncios En Prensa Escrita.** Los anuncios en prensa local, deberán manejarse de manera diferente a la que se ha venido haciendo, es decir, por un lado, con cobertura de eventos importantes tanto para la empresa como para el tipo de clientes al que va dirigido. Debido a que las empresas de café y sus productos son tan parecidos entre sí para el público; por otro lado, es difícil generar una distancia clara entre competidores y se complica distinguir valores agregados entre las diferentes empresas con lo cual se dificulta persuadir la elección y decisión de obtener los productos por parte de un cliente potencial; es este el mismo caso de empresas de transporte, bancos y compañías de seguros que se ven en dificultades para establecer una identidad real.

Basados en los principios básicos de la publicidad, la empresa tiene como objetivo principal personalizar sus productos y servicios mostrando en cada mensaje los beneficios que adquiere el cliente a la hora de elegirla sobre la competencia (Presentación de elementos tangibles e intangibles), así mismo, como el valor percibido de los cliente y consumidores depende en gran parte de la calidad del servicio y de los productos, es de suma importancia hacer sentir que cada cliente hace parte vital de la empresa (incremento moral) lo cual aumenta la confianza depositada en ella y se rompe con la barrera de la formalidad de los negocios que en muchos casos dificulta la comunicación cliente-empresa; por último, nosotros como familia tenemos una política de calidad consistente y altos niveles de servicios que pueden garantizar la optimización de sus recursos y queremos dar a conocer a nuestros clientes de la mejor manera.

**6.2.2 Mercadeo Directo.** En lo que respecta al mercadeo directo, este debe ser realizado de forma integral, es decir, con procesos integrados de administración de bases de datos, telemercadeo (mercadeo telefónico) e inter-socio- mercadeo (mercadeo a través de las redes sociales), estos dos últimos serán el mecanismo de alimentación de mercado permanente ya que se podrá mantener contacto directo con los consumidores activos y no activos dentro de cada grupo meta, a través de los cuales se recibirá impresiones sobre el servicio, productos y conocimiento en sí de la empresa, percepciones, la evolución del posicionamiento que se busca mantener y sus necesidades de información, además que nos permitirá llevar un registro del grado de aceptación y eficiencia de la campaña como tal.

Otro mecanismo de mercadeo directo, son las visitas personales, en tres frentes diferentes: el primero, definidos según las rutas de visita de los vendedores de la empresa y en los cuales se ha detectado baja en la compra

de los productos por parte de los canales de distribución, a los cuales se preguntará acerca de los aspectos claves del servicio, producto y su percepción; el segundo, busca establecer contacto con aquellos directivos de organizaciones, empresas, asociaciones, etc., con los cuales se pueden manejar alianzas estratégicas para celebración de fechas especiales y “beneficios especiales” por parte de la empresa y finalmente, contactar a grupos de personas y profesionales a los cuales se puede llegar con una propuesta interesante y acorde a sus propios intereses y necesidades, principalmente gremios profesionales en la realización de eventos en beneficio de nuestra región.

**6.2.3 Presentaciones.** De igual manera y simultáneamente a las visitas personales se plantean como mecanismo efectivo para llegar a aquellos grupos de crecimiento definidos como potenciales clientes, la presentación de la empresa, sus beneficios, productos y servicios con la utilización de equipo multimedia, generando profesionalismo, un mayor interés, y adhesión al consumo de los productos de la empresa.

Principalmente la presentación se plantea en dos niveles: directivos y a nivel de masas de potenciales consumidores, como ya se ha comentado anteriormente, esta actividad podría generar mayor efectividad en gremios, asociaciones, organizaciones o empresas, en servicios puntuales ofertados.

Un aspecto clave de las visitas personales y las presentaciones, es el seguimiento que se dé a cada uno de los contactos realizados, por esto, es importante definir una persona encargada del proceso, que pueda responder al final de la evaluación propuesta sobre cada contacto realizado y sus resultados.

**6.2.4 Desarrollo de Eventos.** Si bien la empresa ha venido realizando actividades por diferentes motivos, ya sea su fecha de aniversario, día de la familia, fechas conmemorativas de la ciudad de San Juan de Pasto, entre otras; es importante darles la importancia y cobertura que cada fecha merece, logrando una cobertura por parte de prensa, radio y televisión.

Resulta importante cuando la empresa es organizadora, el invitar a estos actos a líderes de opinión y directivos de aquellas instituciones con las cuales se mantiene una relación de negocios actualmente y aquellos con los que se está realizando un acercamiento y que serán a corto, mediano y largo plazo quienes den su aprobación y comentario público sobre la gestión que viene realizando la empresa.

**6.2.5 Mecenazgo.** La gestión que se ha venido llevando a cabo en cuanto a auspicios ha sido importante en la medida en que la empresa se encuentra permanentemente acompañando el desarrollo de la comunidad, en eventos culturales y sociales principalmente.

Un enfoque a tomar en cuenta es el brindar patrocinio a entidades de educación, tanto en escuelas, colegios y universidades, con el objetivo de incentivar el consumo en la juventud e ir posicionado la empresa en este potencial segmento., generando concursos para la adopción de la mascota de la empresa, el cambio de jingle

Las actividades a desarrollarse, pueden ir desde concursos de pintura de memoria regional, así como participación en actividades deportivas, sociales, culturales, etc., en las cuales se pueda entregar suvenir para los mejores lugares dentro de cada actividad.

Se deberá igualmente, reforzar la presencia permanente de la empresa en cada uno de los eventos, de ser posible mediante la colocación de pendones, inflables, en el espacio físico donde se desarrollará el acto o evento, así como la designación de delegados de la empresa.

**6.2.6 Sorteos.** Al haberse convertido en un medio de promoción importante de la empresa y al ser un evento esperado entre sus consumidores, se vuelve importante el dar un nuevo giro al esquema de sorteos, no tanto en su forma, sino más en el hecho de crear expectativa con los premios a ofrecerse, pudiendo estos variar a modalidades como por ejemplo: “ponga en su boleto su sueño hasta por un valor de .....”, o “escoja entre más de 100 premios el que más le guste”, etc.

La idea fundamental de esta propuesta es crear una campaña más agresiva y que permita generar una ilusión y expectativa diferente a la que se ha establecido, para que el evento se convierta en un acto esperado y sostenido en el tiempo y que a la vez aporte en el incentivo que se busca generar hacia el ahorro.

**6.2.7 Publicidad Radial.** Generar reconocimiento de marca, llegando al radio-escucha de forma informal, estableciendo un contacto más personal y generando el mayor alcance posible.

El público objetivo abarca toda la comunidad local, dueños de tiendas, graneros, establecimientos públicos, etc. Empresas pequeñas, medianas y grandes, y en general, toda la audiencia que tenga que ver con la compra y comercialización de café.

La ventaja de utilizar este medio es que no solo llega al target objetivo sino también al público en general de todas las clases sociales; establece un contacto más personal, porque ofrece al radio-escucha cierto grado de participación en el anuncio que se está transmitiendo; es un medio extensivo y flexible. El público del mismo no recibe tan frecuentemente los mensajes como el de los otros medios y además el receptor de la radio suele ser menos culto y más sugestionable en la mayoría de los casos, además la radio y sus mensajes se mueven con su audiencia por que pueden ser escuchados en el trabajo, en

la calle, en la casa, en la silla del dentista o en casi cualquier parte y el oyente no tiene que estar pendiente para escuchar el mensaje.

Algunas desventajas de la radio que afectan a la empresa son que no contiene elementos visuales; las audiencias de radio están fragmentadas por el número de estaciones que existen en el entorno por lo cual se debe elegir la estación que más se acomode al perfil de la empresa, al mensaje que se desea divulgar y la preferencia del radioescucha objetivo que es fundamental para lograr la meta propuesta.

La aglomeración de anuncios pautados es bastante grande, lo que significa que el anuncio de la empresa puede tener la posición primera, segunda, sexta o décima en la mente de cada receptor y la saturación distrae la atención del radioescucha haciendo que el mensaje se distorsione o se pierda.

Las cuñas producidas por las estaciones utilizan talento de la estación, lo que quiere decir que es gratis y representa menores costos a la empresa, pero si se confía todo el trabajo al equipo radial, se toma el riesgo a que todos los anuncios suenen igual y no exista reconocimiento hacia la empresa; sin embargo se tendrá muy en cuenta este aspecto para no incurrir en esta clase de errores.

**6.2.8 Planificación de medios.** Obtener la mejor solución de medios es una tarea compleja ya que existen cientos de opciones distintas. El mercado de los medios es amplio, cambiante y desigual, el reparto de las audiencias es difícil de estimar y, además, se trabaja siempre con una limitación principal, que no es otra que el presupuesto disponible. Aún más: cada medio y cada soporte tienen sus particularidades (códigos, audiencias, formas publicitarias, alcance, condiciones de recepción, tarifas, etc.) que en todos los casos deben considerarse a fin de elegir la alternativa más favorable para alcanzar a los destinatarios target del mensaje.

**6.2.9 Definición de objetivos de medios.** Se ha recogido información relevante para conocer la forma más adecuada de transmitir los mensajes que MORASURCO quiere destacar dependiendo del medio de comunicación que se haya de utilizar, de su cobertura y efectividad; para esta clase de mensajes fue clave el equipo humano comprometido en el trabajo creativo.

**6.2.10 Elaboración de la estrategia de medios.** Los medios con los cuales MORASURCO dispone en el entorno local son: Internet, Televisión, Radio, Periódicos, Directorio Telefónico, Revistas, Volantes, Pasacalles y Perifoneo, además de las actividades de impulso que se realizan en establecimientos y en la calle; los medios que mejor responden a las expectativas de la empresa son Internet, Radio, Directorio Telefónico y las actividades en la calle; sin embargo, para tomar una decisión acertada se tienen en cuenta dos aspectos principales:

Un 80% de alcance óptimo o coincidencia de la audiencia del medio con el público objetivo y un presupuesto aceptable, teniendo en cuenta las

expectativas de la empresa y la rentabilidad que genere la actividad en el mediano plazo.

### **6.2.11 Medios Adecuados Para La Empresa.**

**6.2.11.1 Directorio Telefónico:** Dar a conocer la información general respecto de la empresa, de sus oficinas a nivel local y la manera de contactarse con ellas a través de sus líneas de atención, su página interactiva y de forma personal en cada oficina.

El público objetivo se encuentra definido como pequeñas, medianas y grandes empresas (autoservicios, tiendas, cafeterías, etc.) distribuidas a nivel local, que quieran vender y distribuir los productos MORASURCO así como también a consumidores actuales y potenciales de los mismos.

La ventaja de este medio es que los clientes (dueños de establecimientos) y consumidores buscan los anuncios en los directorios de forma continua, a la vez que son más receptivos a los mensajes publicados en este medio, es muy fácil de encontrar la información que se requiere y sirve como guía representativa para asegurar que la empresa tiene sustento legal lo que supone confianza para adquirir una buena imagen del público.

La desventaja es que no es un buen medio para audiencias específicas, aunque se quiera dirigir el mensaje sólo a un público selectivo, el mensaje llegará de forma general, por otro lado, se encuentra desplegada la competencia directa más representativa que tiene la empresa, por lo cual depende de la creatividad en el diseño del “aviso” para obtener respuesta positiva del target.

El anuncio es uno solo; éste estará disponible en los hogares de cada una de las familias cuantas veces lo desee consultar cada cliente potencial, el cual encontrará toda la información necesaria para hacer contacto directo con la empresa adquiriendo información veraz de forma personalizada en cualquier parte del país y a cualquier hora.

## **6.3 DECISIONES SOBRE EL MIX DE MARKETING PARA LA MARCA MORASURCO CAFÉ PURO**

**6.3.1 Acciones Transversales A Todos Los Productos De La Marca Morasurco Café Puro.** Son aquellas actividades que se verán presentes en todas las tácticas a lo largo del plan de mercadeo.

Actividades: Degustación, Folletos informativos, Dumis caminantes,

### **6.3.2 Mezcla de marketing.**

- Obtener un crecimiento en las ventas de la marca MORASURCO café puro



de la empresa INCAFEN SAS para el mercado de la ciudad de San Juan de pasto de un 10% anual durante 4 años.

- Incrementar el nivel de posicionamiento de la marca MORASURCO café puro de la empresa INCAFEN SAS para el mercado de la ciudad de San Juan de pasto de un 4% anual durante 4 años.

## Cuadro 22 Mezcla de marketing.

| ESTRATEGIA                                            | MEZCLA                 | TACTICA                                                                                        | JUSTICACION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Penetración de Mercados y Estrategia de Comunicación  | Producto               | *Video Sabor Aroma y Tradición                                                                 | Video Institucional que muestra el proceso de producción y el control a la calidad del mismo, además de imágenes de las auditorias del ente Certificador Bureau Veritas de la norma ISO 9001:2008, controles de calidad en BPM, el trabajo del talento humano que se refleja en la Calidad del producto.                                                                                                                                                                        |
| Estrategia de Comunicación                            | Precio                 | *Video Sabor Aroma y Tradición                                                                 | Video Institucional que además de mostrar la calidad del producto, muestra la infraestructura y los departamentos donde tiene presencia la marca, indicando que es un producto líder en el departamento del Putumayo y Huila, Informando la calidad de las materias primas que se emplean para la proceso de Producción de la Marca Morasurco Café Puro, rompiendo con el paradigma de que si es de Nariño tiene que ser barato "La calidad Cuesta".                            |
| Penetración de Mercados y Estrategia de Promoción     | Promoción y Publicidad | *Café es más que tinto,<br>*Comparte esta Navidad,<br>*Elige la Mascota<br>*Consume lo nuestro | Las tácticas están encaminadas a la promoción del producto, logrando un contacto directo con el mercado objetivo "Amas de Casa" y permitiendo que en el desarrollo de los eventos se despliegue una serie de actividades encaminadas a la promoción, a la recordación de marca y realzar la calidad del producto.                                                                                                                                                               |
| Penetración de Mercados y Servicio Post Venta         | Plaza y distribución   | *Socio Tendero<br>*Porque Usted es mi Gente                                                    | Apoyarse en los canales de distribución siendo estos el primer vendedor directo al cliente, teniendo en cuenta que pueden transmitir las bondades del producto, promociones etc de forma directa al consumidor final se plantea de esta manera se plantean incentivos por el apoyo a la marca Morasurco Café Puro.                                                                                                                                                              |
| Penetración de mercados y Estratégica de Comunicación | Personal               | *Excelencia en el Servicio                                                                     | Implementar una política de excelencia en el servicio que apoyado en capacitaciones que mejore la relación comercial con los canales de distribución; Por parte del personal de mercadeo y representantes de ventas, garanticen efectividad en las ventas ya que se contara con personal con conocimiento del producto, que cuenta con una comunicación efectiva y oportuna y comprometidos con la organización influirá positivamente e impactara al Canal /Cliente consumidor |

|                                                      |                        |                            |                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Penetración de mercados y Estrategia de Comunicación | Proceso de Venta       | *Excelencia en el Servicio | Mantener la base de datos actualizada, con información importante de fechas especiales como días de cumpleaños de los propietarios, aniversarios de los PDV, y temporadas de ventas; de esta manera actuar oportunamente. |
| Penetración de Mercados Estrategia de Promoción      | Presentación o empaque | *Café más que tinto        | Para la táctica se empleara un stiker sobre el empaque que permita contabilizar la estrategia utilizando el empaque como parte de la misma.                                                                               |

Fuente: Esta investigación

## 6.4 PLAN DE ACCION

### 6.4.1 Plan operativo de la empresa INCAFEN SAS para la marca Morasurco Café Puro.

#### 6.4.1.1 Actividades Internas De La Compañía “Excelencia EN EL Servicio”

1. La primera acción a cumplir como parte del presente plan, implica el definir la persona encargada de desarrollar y coordinar la implementación del mismo, así como su equipo de trabajo. La estructura más adecuada deberá ser definida por la misma organización, con el fin de mantener un seguimiento, sostenibilidad y éxito en su implementación y las acciones previstas.

**Responsable:** Gerencia y Jefes de Departamento

2. En segundo lugar está el definir un esquema de comunicación interna que permita una fluidez de información vertical y horizontal, entiéndase entre departamentos y divisiones internas así como de arriba hacia abajo en los diferentes niveles administrativos y viceversa, entiéndase entre el nivel jerárquico de la empresa. Dentro de la propuesta, se vuelven importantes las siguientes gestiones:

- Cronograma de Reuniones: fechas establecidas por gerencia y jefes de Departamento

**Responsable:** Secretaria de Gerencia

- Establecer reuniones entre jefes y empleados de áreas, donde se pueda detectar problemas y soluciones puntuales a cada caso, así como proveer retroalimentación a niveles superiores para su ejecución e implementación (en caso de así requerirse) en otras áreas funcionales.

**Responsable:** Alta Gerencia – Jefes de Departamento

- Creación del E-mail interno con políticas de utilización claras y sanciones para quienes las incumplan. En este espacio se trabajara la información referente a mercados, tendencias, épocas de consumo que permita el flujo de información (Mantenimiento preventivo 2 en el año)

**Responsable:** Ingeniero de Sistemas

Todas aquellas políticas de comunicación y fluidez de información, las establecerá cada jefe de área en conjunto con el personal y una vez analizado el mecanismo más efectivo para su difusión se podrá en consideración a la gerencia General de INCAFEN SAS para su aprobación y ejecución.

En tercer lugar realizar capacitaciones al personal Administrativo y Operativo con temáticas encaminadas a la excelencia en el servicio, Conocimiento del producto, Comunicación interna efectiva y oportuna, Compromiso organizacional, para que este conocimiento se vea reflejado en la atención del cliente ( Canal - Consumidor final – Cliente Potencial)

De esta manera aplicando un “servicio de excelencia”, definiendo aquellos parámetros de calidad que surgen de la misma labor que se viene realizando día a día se Logre que él consumidor final, cliente potencial y/o canales de distribución sean quienes traduzcan en publicidad de boca la buena atención y servicio recibido, convirtiéndose en un aliado de la empresa, más que en detractor; de aquí surge la definición de un mercado potencial en todos aquellos consumidores no activos; esto llevara a mejorar los procesos de la empresa, así como la labor del personal involucrado, tiempos de respuesta y ejecución; esto con el fin de encontrar cuellos de botella y dar soluciones que lleven a brindar un mejor, eficiente y más ágil servicio.

En cuarto lugar se debe establecer un proceso continuo de actualización de la base de datos, en la medida de la flexibilidad del sistema, ampliando el número de campos de evaluación e identificación de consumidores, proveedores y terceros, esta actividad, permitirá llevar a cabo a mediano y largo plazo, actividades más especializadas, enfocadas a segmentos amplios de mercados identificados dentro del entorno, así como productos diseñados y estructurados a las necesidades reales del mismo y manejo de suvenires en fechas específicas.

**6.4.1.2 Evaluación De Resultados.** La estructura de servicio y lineamientos de operación que se propone, implica contar con personal que sea autónomamente capaz de informar y guiar a los consumidores, y todo clientes potenciales con el que se tenga contacto, desde los guardias de seguridad que se convierten en el primer punto de contacto en las instalaciones de la empresa, hasta el propio gerente y administrativos, pasando por Secretarias, jefes departamentales, personal de Servicios varios etc. Esta autonomía de

Servicio de Excelencia, de pro actividad, de información oportuna, de política clara de comunicación se verá reflejada en la Calidad del Servicio de la empresa.

Se aplicaran evaluaciones de desempeño al personal de cada una de las áreas evaluando las funciones competentes al cargo; como por ejemplo su pro actividad, atención al cliente, manejo de conflictos etc... esta calificación se realizara a las personas con las que tenga contacto cada funcionario.

#### **6.4.2 Actividades dirigidas al consumidor final:**

##### **6.4.2.1 café más que tinto:**

**Descripción:** La actividad consiste en realizar una convocatoria para participar de una jornada de recreación y esparcimiento, donde se contara con un(a) conferencista quien tratara en sus charlas temáticas familiares, como por ejemplo la unidad en la familia, el emprendimiento, la educación en la familia, valores, etc... al ingresar al auditorio que para el caso será la INSTITUCION EDUCATIVA MUNICIPAL CIUDAD DE PASTO, ya que es un punto estratégico para las zonas en las que se requieren incrementar participación de marca, además de ser una institución aliada, ya que se INCAFEN facilita el auditorio y la infraestructura para la cátedra de emprendimiento empresarial que desarrolla la Institución.

El mercado objetivo al cual se dirige la actividad son las comunas: Tres, Cuatro y Cinco, comunas donde se encuentra los barrios Críticos.

Para desarrollar la actividad se tendra en cuenta que el número de familias aproximadamente es de 35.321 segmentos a quien se realizara la invitación.

Para participar de la actividad se deberán presentar 2 envolturas como mínimo. Esta deberá ser de presentación de libra (500 g) marcadas con un stiker de 2x2cm con el lema de CAFÉ ES MAS QUE TINTO, y cocido a estas los datos personales con el fin de participar de las rifas que se realizaran en el evento, entre más empaques presenten los invitados habrán más oportunidades de ganar.

Las envolturas podrán entregarse a los representantes de ventas cuando realicen su recorrido en las zonas o en el ingreso del auditorio el día del evento.

Para la fecha establecida se contara en parte exterior del auditorio IEMCP con recreación dirigida para los niños con 2 inflables saltarines y recreación dirigida por personal capacitado por la empresa.

Para el evento se contara con 1 empresas invitada; siendo Electromillonaria el aliado estratégico quien se vinculara con algunos obsequios por un costo total de 200.000 para ser entregados a nombre de Electromillonaria y Morasurco, en contraprestación ofrecerán desde tarima sus productos y ofertas

promocionales, publicidad constante a cambio de obsequios para los invitados, sumado a esto podrán ubicar una carpa móvil de promoción y crédito.

**Convocatoria:** La convocatoria se realizara con los vehículos de la empresa mediante perifoneo, afiches en las Puntos de Ventas de la zonas delimitadas y volantes que informen la metodología y la fecha de la actividad, además de 400 afiches y 2000 volantes.

#### **Descripción de Responsabilidades Previas al Evento:**

- Adherir a la producción de café de 500g el stiker de la promoción  
Responsable: Ing. de Producción y Control de Calidad
- Elaboración de Afiches y volantes  
Responsable: Jefe de Compras y Suministros.
- Ubicación de Afiches en PDV y Repartición de Volantes  
Responsable: Jefe de Mercadeo y Publicidad – Coordina  
Promotoras Comerciales – Ejecuta  
Coordinador de Mercadeo- Supervisa
- Perifoneo en zonas critica  
Responsable: Coordinador de Mercadeo – Coordina  
Locutor Comercial- Ejecuta
- Capacitar a los vendedores en la campaña “Café Más Que Tinto”.
- Contratación de Capacitador: Jefe de Mercadeo y Publicidad

#### **Realización:**

#### **Descripción de Responsabilidades Durante el Evento.**

**Lugar:** Auditorio IEMCP (No se cancela ningún costo por la utilización del lugar, ya que la Empresa INCAFEN SAS mantiene una alianza en formación empresarial con el colegio movilizando continuamente a los estudiantes a las instalaciones de la empresa)

- Adecuación del escenario: 8:00 am hasta 12:00 m responsable coordinador de mercadeo
- Bienvenida por parte del Gerente General de la empresa y La Fuerza de Ventas estará al ingreso del auditorio de la empresa dando la bienvenida al ingreso del evento hora 3:00 pm.
- El coordinador de mercadeo y la promotora realizaran la verificación y recepción de las envolturas con Stiker y datos personales en el ingreso al recinto y se depositaran en un Buzón.
- Degustación de Tinto: 4 Promotoras Comercial

- Se contrata con el locutor de la empresa para amenizar la actividad que tendrá una duración de 3 horas a partir de 3 pm
- Video Institucional: Responsable Coordinador de Mercadeo
- Rifas Jefe de Mercadeo y Publicidad y Locutor Comercial
- Charla de empoderamiento (20 Minutos): Jefe de Mercadeo y Publicidad
- Rifas Jefe de Mercadeo y Publicidad y Locutor Comercial
- Degustación de tinto: Promotoras Comerciales
- Conferencia Temática “La familiar”
- Rifas Jefe de Mercadeo y Publicidad y Locutor Comercial
- Agradecimientos y despedida: Gerente General
- Recreación para Niños Dirigida: 2 Personal de la empresa capacitado para coordinar la actividad, 5 promotoras comerciales apoyo para la ejecución
- Coordinación del Personal: Coordinador de Mercadeo

#### **Logística:**

- Carpas al ingreso del evento
- Grecas para Degustación.
- Dumis trepadores deslizadores para recreación de los niños
- 1 Vehículo con amplificación en la puerta principal sonando el Jingle de la Marca Morasurco Café Puro

**D. EVALUACIÓN DE RESULTADOS:** Al final de cada actividad el comité de mercadeo con los jefes de la diferente área evaluara los impactos logrados y el objetivo alcanzado.

#### **6.4.2.2 Comparte esta navidad con Morasurco Café Puro:**

**Descripción** - Tener un acercamiento con los 16 presidentes de las juntas de acción comunal de los Barrios críticos, a quienes se les entregara una invitación para un desayuno de trabajo, el cual consiste en:

- Bienvenida Gerente General
- Recorrido Instalaciones de la Empresa
- Desayuno
- Motivación para trabajar por la Comunidad
- Presentación del Plan de Fidelidad
- Recorrido a Planta de Producción.

**Programa de Fidelidad:** consiste en premiar el barrio que recolecte un mayor número de envolturas de Café en todas las presentaciones las cuales para su medición serán llevadas al gramaje de 500 g, los barrios que más envolturas recolecten serán premiados en 1er y 2do Lugar, y entre los barrios que se inscriban se rifara un Bono por Valor de 500.000 dinero que se destinara para la realización del cierre de novenas navideñas, donde Morasurco además estaría presente con el préstamo de logística como es Tarimas y Carpas, El

Número Mínimo de envolturas para inscribirse es de 300 por barrio, para lo cual la tendrá un periodo de 5 meses para su ejecución.

**Convocatoria:** La realizara el presidente de la Junta de Acción Comunal del barrio directamente a la comunidad, mediante reuniones y como apoyo a estas se realizara perifoneo por parte de la empresa, la invitando a entregar las envolturas al presidente JAC para ser premiados en navidad.

**Responsable:**

- Invitaciones: Tipografía Cabrera y Jefe de Mercadeo y Publicidad
- Confirmación Evento Vía telefónica: Coordinador (a) de Mercadeo
- Refrigerio: Personal de la empresa Servicios Varios
- Logística: Personal Internos de la Empresa(Auxiliar de Bodega )

La recolección de las envolturas se realizara el 2do sábado del mes de diciembre en los vehículos de la empresa para lo cual se desplegara una caravana con 5 vehículos decorados estos pasaran por cada Barrio participante, al terminar la recolección las envolturas serán llevadas a las instalaciones de la empresa para su conteo en presencia de los presidentes de JAC.

Se informara inmediatamente al presidente de JAC y al barrio ganador mediante caravana y perifoneo.

El día penúltimo de la novena se entregaran los bonos en presencia de la comunidad.

## **EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

Al final de cada actividad el comité de mercadeo con los jefes de la diferente área evaluara los impactos logrados y el objetivo alcanzado.

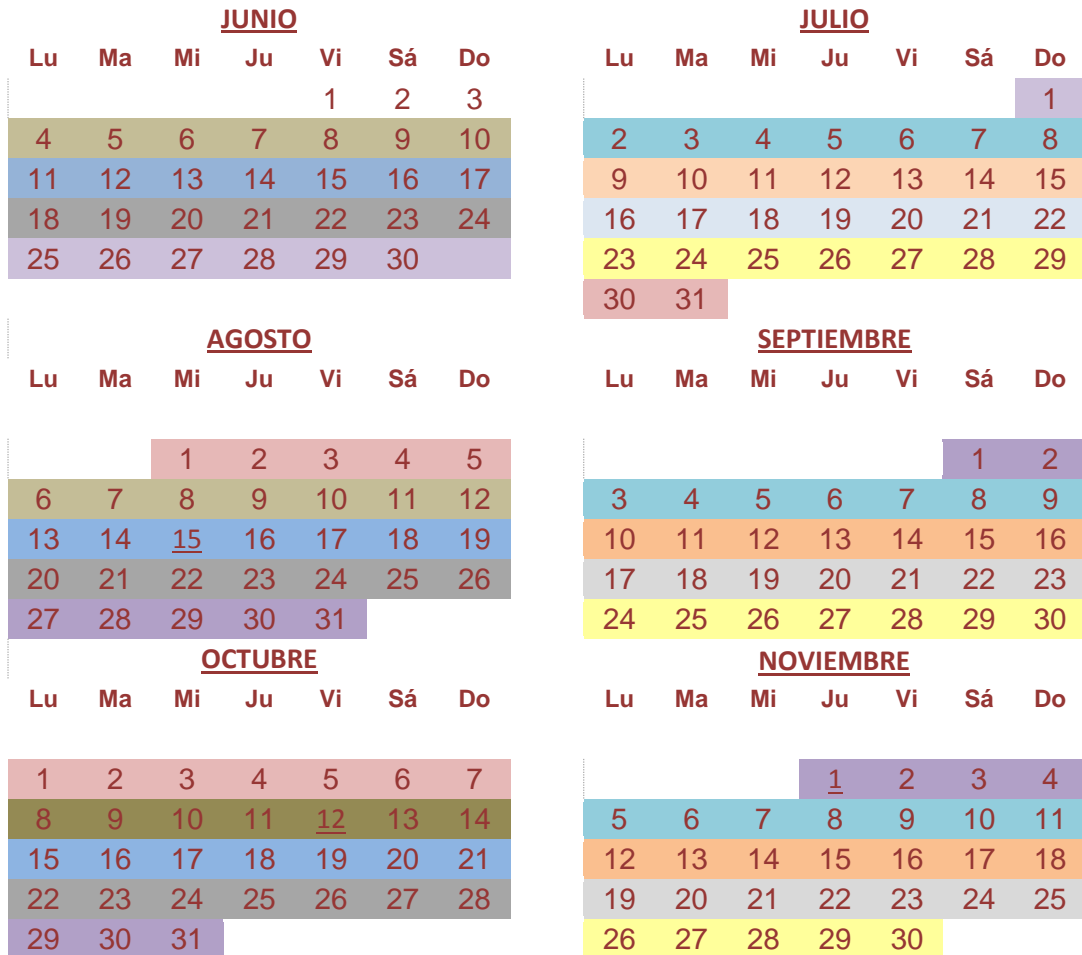
### **6.4.2.3 Sabor, aroma y tradición (Video Institucional):**

**Descripción** - Elaborar el Video Institucional con imágenes de los sitios Turísticos de la región de Nariño, informando la calidad de café que se produce en la región, acompañado de música que realce la idiosincrasia del pastuso e imágenes del proceso de Producción del Producto Morasurco Café Puro, este se pasara en los principales supermercados de la ciudad de San Juan de Pasto donde se ubicara en el ingreso de los supermercados un Televisor LCD de 42”, durante una semana siguiendo un cronograma mensual y rotar el video de Empoderamiento, semana en que se acompañara la táctica con degustación y publicidad de la Marca Morasurco Café Puro.

**Realización:**

**Figura No 37 CRONOGRAMA MENSUAL PRESENTACION VIDEO DE EMPODERAMIENTO**

- Autoservicio Líder
- Metrópolis 21
- Tigre de la Rebaja
- Tigre de la Rebaja Santiago
- Mercafeliz
- Macroeconómico
- Súper AD
- Alkosto Bolívar
- Alkosto Centro



**D. EVALUACIÓN DE RESULTADOS:** Durante la actividad la promotora comercial responsable del punto de venta llenara un formato (ANEXO) para medir el nivel de percepción que presenta los consumidores potenciales del punto de venta.



Al final de cada actividad el comité de mercadeo con los jefes de la diferente área evaluará los impactos logrados y el objetivo alcanzado.

#### **6.4.2.4 Consume lo nuestro:**

**Descripción** Alianzas Estratégicas entre Empresas Nariñenses, empleando como argumentos el regionalismo, apoyo a la empresa nariñense, la generación de empleo, el desarrollo de la región.

Las empresas aliadas a la actividad son clientes del canal institucional de empresa además de haber desarrollado algún evento promocional, en alguna oportunidad.

- Montagas
- Emas
- Electromillonaria
- Leche Andinos
- Alcaldía de Pasto- Espacio Publico

Para la ejecución del Programa Consume lo Nuestro se desarrollarán las siguientes actividades

#### **Actividades:**

- Participa de obsequio al instante (Lapicero marcado con logo de patrocinadores) el ama de casa que presenten un ticket de compra de una presentación de 500 g, con la fecha del mes en que se está desarrollando la actividad, además se inscribe para participar de rifas como cafeteras, camisetas, gorras, pets.
- Ubicación de tablado para: Aeróbicos, acto musical y acto humorístico alternativo a esto recreación dirigida e inflables para los niños.
- Obsequiar camisetas, gorras, pets, cafeteras, entre los participantes que participen de las actividades: Aeróbicos, Dinámicas etc.
- Degustación de café
- Rifas
- Intervención en tarima de las empresas vinculadas de acuerdo a monto aportado para la vinculación del evento.
- Dummies de las empresas participantes
- Alternativa recreación para los niños

**Programa:**      **Hora:**      6.00 – 9:00 pm  
                         **Día:**        Sábado

- Aeróbicos 30 minutos
- Acto Humorístico 30 minutos
- Acto Musical 30 minutos
- Intervenciones de 3 minutos por empresa 54 minutos
- Agradecimiento continuo al evento y rifas durante el mismo

Teniendo en cuenta que las empresas mencionadas buscan cobertura total en la ciudad de pasto el evento se realizara en las 12 comunas de la ciudad desarrollando la actividad en puntos estratégicos en cada una de ellas:

Comuna 1: Parque Santiago  
Comuna 2: Parque Bolívar  
Comuna 3: Parque Santa Mónica  
Comuna 4: Polideportivo Tejar  
Comuna 5: Polideportivo Chambu  
Comuna 6: Parque Tamasagra  
Comuna 7: Parque La Aurora  
Comuna 8: Polideportivo Anganoy  
Comuna 9: Parque Infantil  
Comuna 10: Nueva Aranda  
Comuna 11: Polideportivo Corazón de Jesús  
Comuna 12: Polideportivo la Carolina

Aporte por empresa: 200.000  
Total Aporte: 1000.000

**Convocatoria:** La convocatoria se realizara con los vehículos de la empresa mediante perifoneo, afiches en Puntos de Ventas, volantes y cuña radial, estos informaran la metodología y fechas de la actividad.

De igual Manera se trabajara con las juntas de acción comunal de estos barrios, para tener una mayor cercanía con la comunidad.

#### **6.4.2.5 Elección de la mascota Morasurco Café Puro**

En las actividades programadas se desarrollaran 1 por año con las instituciones escolares.

Año 2012: Escoge la Mascota Morasurco

Año 2013: Campaña Promocional  
Año 2014: Eslogan Morasurco  
Año 2015: Jingle Morasurco  
Año 2016: Campaña Promocional

**Descripción:** El programa consiste en hacer una convocatoria entre los grados 10 y 11 de los colegios público y privados de la ciudad de San Juan de Pasto para que presenten la propuesta de la mascota de la empresa; para participar deberán anexar a dos envoltura de Libra de la marca Morasurco Café Puro y depositarla en el buzón que se encontrara en el Centro Comercial la 17, en el segundo Piso administración, para ello se realizaran alianzas con la universidades que trabajen con el programa de diseño gráfico o afines, con el fin de recibir apoyo por parte de los estudiantes practicantes para que trabajen como asesores de los grupos participantes premiando con un bono por valor de 250.000 al asesor que haya apoyado la propuesta ganadora.

A continuación las etapas fundamentales para el desarrollo de la actividad

**Convocatoria:** Se realizara a través de visitas a los colegios por parte del personal del Departamento de Ventas y Mercadeo de la empresa y en la cual se informara en que consiste el concurso, para cada visita se rifaran tres obsequios entre los estudiantes. Se trabajara con los rectores de cada institución con el fin de que permitan la realización del evento.

Se tendrán en cuenta los siguientes eventos dentro de esta etapa:

- Las cartas a los rectores de las universidades para hacer la invitación
- Cartas de invitación a los rectores de cada institución para la participación en el evento.
- Capacitación a los vendedores sobre el concurso.
- Visita a cada grupo de estudiantes con personal de la empresa,
- Realizar la propuesta publicitaria del evento

#### **Colegios Invitados:**

1. Colegio Comfamiliar de Nariño Siglo XXI
2. Colegio De San Francisco Javier
3. Colegio Del Sagrado Corazón de Jesús
4. Colegio Filipense Nuestra Señora de la Esperanza
5. Colegio Insuca
6. Institución Educativa Municipal Antonio Nariño
7. Institución Educativa Municipal La Rosa
8. Institución Educativa Municipal Libertad
9. Institución Educativa Municipal Técnico Industrial
10. Instituto San Francisco de Asís
11. Liceo de La Merced Maridiaz

12. Liceo de la Universidad de Nariño
13. Colegio La Inmaculada
14. Colegio María Goretti
15. Colegio Municipal Chambú
16. Institución Educativa Municipal Ciudad de Pasto
17. Colegio Ciudadela de Pasto
18. Colegio INEM de Pasto

**Publicidad Visual:**

- 300 afiche de ½ De impresión para pegar en las tiendas de las zonas de influencia de las Instituciones
- 1000 volantes que se entregaran en colegios y universidades.

**Obsequios:** 1er Puesto: Portátil  
2do Puesto: BlackBerry  
3ra Puesto: Bono 300.000

**Realización:** Descripción de responsabilidades.

- Preparación de material de trabajo. El jefe de departamento de mercadeo realizara las solicitudes para la firma las solicitudes para la participación de los estudiantes
- El jefe del departamento de mercadeo y Publicidad realizara la propuesta publicitaria
- El Jefe de Mercadeo y Publicidad hará la invitación directa a los rectores de las Universidades y Colegios.
- Personal del Departamento de Mercadeo y Publicidad además del Asistente Administrativo, Auxiliar de ventas, Coordinador de Mercadeo, visitaran los salones de los grados participantes explicando la metodología de la actividad
- La Coordinadora de mercadeo Ubicara el material promocional en las Instituciones

Se Asigna 6 semana para la recepción de los empaques de la marca de Café Morasurco Café Puro.

Ubicar los afiches en lugares estratégicos de las instituciones, Bibliotecas, Salas de Profesores, Cafetería determinando la fecha límite de la recepción de la imagen de la mascota.

Confirmación de los practicantes que servirán de asesores para la realización de la mascota de la marca de Café Morasurco Café Puro.

La elección de la propuesta ganadora la realizara el Gerente de la empresa con el Jefe de Mercadeo y Publicidad y administrativos de la empresa

Para la premiación del ganador del 1er Puesto se realizara en el salón de clase de la institución, en compañía de un periodista de un diario de la región y así dar a conocer el diseño de mascota ganador.

**EVALUACIÓN DE RESULTADOS:** Al final de cada actividad el comité de mercadeo con los jefes de la diferente área evaluara los impactos logrados y el objetivo alcanzado.

**6.4.3 Actividades dirigidas a canales de distribución:** Teniendo en cuenta que uno de los objetivos principales, es el de originar una cooperación voluntaria, espontanea y abierta en el distribuidor INCAFEN SAS buscara las herramientas para motivar a que naturalmente empujen la marca Morasurco Café Puro.

**Año 2012:** Bonos

**Año 2013:** Remodelamos tu tienda

**Año 2014:** Viajes Turísticos

**Año 2015:** Rifa de Motocicletas

**Año 2016:** Surtimos su Negocio

**6.4.3.1 Socio tendero: Descripción: BONOS TENDERO** - Para el segundo semestre del 2012 se trabajara con los barrios criticos Santa Bárbara, Santa Fe, Betania, Canchala, Villa Flor, Las Brisas, Santa Mónica, Mercedario, La Esmeralda, Catambuco, Jamondino, Chapal, La Rosa, Chambu, Altos de Chapalito, La Minga y Miraflores teniendo en cuenta que estos representan el 24% del canal tiendas de la base de datos que requiere la empresa, y apartir del año 2013 concursaran las 12 comunas que la conforman en la ciudad de Pasto habiendo ya reforzado estos barrios que requieren de mayor atencion.

Los tenderos entraran a concursar en el sorteo con el numero de las facturas por uno de los 3 bonos de \$2.000.000 cada uno, la metodologia consiste en comprar por un periodo de 4 meses un 10% mas del promedio que figure en sistema de acuerdo al historico de ventas, para ello se contara con el apoyo del departamento de ventas quien generara un informe semanal de las unidades que deben dejarle a los clientes para que ellos les asesoren y participen de la actividad.

**Convocatoria:** Mediante la información directa de los representantes de ventas del canal TaT, además de la entrega de un volante.

Se tendrán los siguientes actividades dentro de esta etapa:

1. Capacitar a los vendedores sobre la Actividad
2. Entrega de registros de promedios de compras a los vendedores que atiendan los PDV que se encuentren en los barrios en mención.
3. Entrega de volantes a representantes de ventas.

Descripción de responsabilidades:

1. Departamento de ventas: Asistente administrativo entregara un consolidado de las ventas mensuales con el listado de los clientes que están cumpliendo, y de esta manera a ellos se les facilitaría orientar al canal en las unidades que debe dejar demás para no perder la oportunidad,
2. El jefe del departamento de mercadeo realizara la verificación y supervisión en campo, a representante de ventas
3. La coordinadora de mercadeo realizara la capacitación a los 10 vendedores en el proyecto de la campaña “remodelación de tu tienda”.

**EVALUACIÓN DE RESULTADOS:** Al final de cada actividad el comité de mercadeo con los jefes de la diferente área evaluara los impactos logrados y el objetivo alcanzado.

**6.4.3.2 Porque usted es mi gente: CANALES - Grandes Superficies, Supermercados, Cabeceras de Barrio. Mayoristas Institucionales 58 CLIENTES**

**Año 2012:** 3 Bonos

**Año 2013:** Remodelamos su negocio

**Año 2014:** 3 Viaje Turístico para 2 personas

**Año 2015:** Rifa de Motocicletas

**Año 2016:** Surtimos su Negocio

**Descripción:** Los tenderos entraran a concursar en el sorteo con el numero de las facturas por uno 1 de tres bonos por valor de 1.500.000, 1.500.000 y 1.000.000 la metodología consiste en comprar por un periodo de 4 meses un 20% mas del promedio que figure en sistema de acuerdo al historico de ventas, para ello se contara con el apoyo del departamento de ventas quien generara un informe semanal de las unidades que deben dejarle a los clientes para que ellos les asesoren y participen de la actividad.

**Convocatoria:** Mediante directa de los representantes de ventas del canal, además de la entrega de un volante.

Se tendrán las siguientes actividades dentro de esta etapa:

1. Capacitar a los vendedores sobre la Actividad
2. Entrega de registros de promedios de compras a los vendedores que atiendan los PDV que se encuentren en los barrios en mención.
3. Entrega de volantes a representantes de ventas.

**Descripción de responsabilidades:**

433

1. Departamento de ventas: Asistente administrativo entregara un consolidado de las ventas mensuales con el listado de los clientes que están

cumpliendo, y de esta manera a ellos se les facilitaría orientar al canal en las unidades que debe dejar demás para no perder la oportunidad,

2. El jefe del departamento de mercadeo realizara la verificación y supervisión en campo, a representante de ventas

3. La coordinadora de mercadeo realizara la capacitación a los 10 vendedores en el proyecto de la campaña “remodelación de tu tienda”.

**EVALUACIÓN DE RESULTADOS:** Al final de cada actividad el comité de mercadeo con los jefes de la diferente área evaluara los impactos logrados y el objetivo alcanzado.

## **7. DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS O CONTROL.**

Este esquema permitirá evaluar periódica y oportunamente las propuestas realizadas a lo largo del plan de mercadeo Propuesto.

Se implementara dentro del software que se diseñara con módulos alternos que permitan la evaluación en tiempos reales de los resultados que arrojen las estrategias propuestas con sus diferentes tácticas y actividades.

Se evaluara en función de flujo de caja y movimientos de inventarios contra presupuesto invertido.

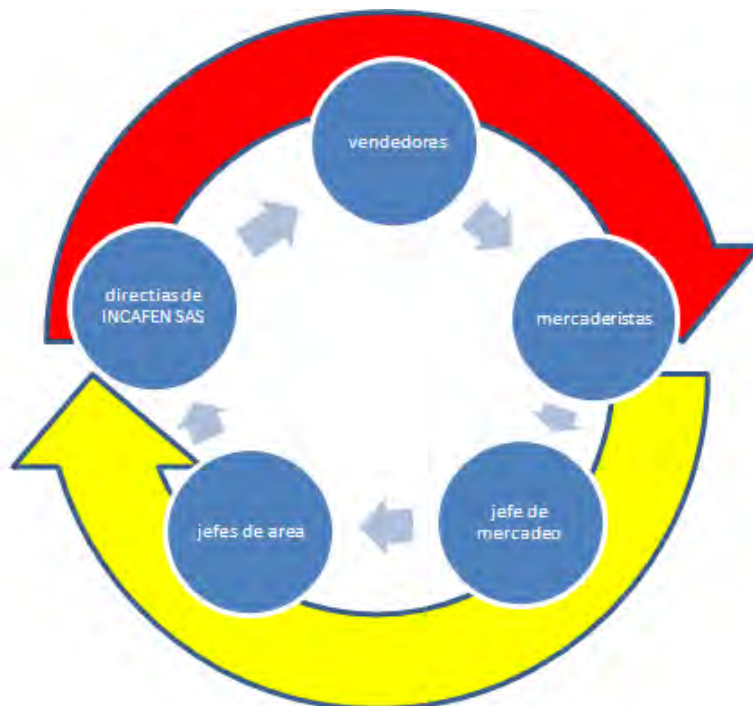
### **7.1 SISTEMA PARA CONTROLAR EL PLAN DE MERCADEO.**

El presente plan de mercadeo se evaluara de la siguiente manera:

1. Reuniones:
  - Con mercaderistas: cada lunes.
  - Con jefes de departamento cada martes de cada mes.
  - General con directivas cada mes.
2. A través del sistema integral de información de mercadeo se podrán tener en tiempo real la información de impacto de cada táctica puesta en el mercado por lo cual en cada reunión se tendrá:
  - Evidencia de crecimiento del mercado
  - Evaluación de inversiones frente a presupuestos
  - Medición de objetivos de mercadeo propuestos
3. Control sobre los indicadores propuestos:
  - Aceptación del mercado dentro de las dos primeras semanas de cada táctica.
  - Verificación de impacto en el mercado.
  - Cumplimiento de nivel mínimo de aceptación frente a expectativas de éxito
4. De los resultados que arroje el sistema se tendrá que modificar o mejoras las actividades propuestas para ellos se diseñó un sistema de comunicación continuo como lo indica la figura No 38, en la cual se puede detallas que la flecha amarilla indica el flujo de información del mercado hacia las directivas y la flecha roja indica los ajustes que se deben realizar para lograr los objetivos propuestos.



**Figura No 38 Diagrama de comunicación continua**



Fuente: esta investigación

## **7.2 REVISAR Y ACTUALIZAR EL PLAN DE MERCADEO.**

De los resultados que arroje el sistema se tendrá que modificar o mejorar las actividades propuestas, para ello se diseñó un sistema de comunicación continuo de la siguiente manera:

Encargado de sistema: Realizara una valoración diaria de ventas y una generación de reportes.

Jefe de Mercadeo: Realizara un control sobre picos positivos y negativos generados en el reporte, contra el cronograma presentado por parte de mercadeo, respuesta de producción y generación de balances presentado por el departamento de Financiero.

Junta de valoración de respuesta: se desarrollara cada mes.

## 8. PROPUESTA FINANCIERA

### 8.1 PRESUPUESTOS POR TÁCTICAS: VALORACIÓN UNITARIA

#### 8.1.1 Actividades Internas De La Compañía

| <b>ELEMENTOS</b>      | <b>VALOR</b>     |
|-----------------------|------------------|
| Capacitaciones        | 1200.000         |
| Papeleria             | 100.000          |
| Ingeniero de Sistemas | 100.000          |
| Imprevistos           | 50.000           |
| <b>TOTAL</b>          | <b>1.450.000</b> |

#### 8.1.2 Café Mas Que Tinto

| <b>ELEMENTOS</b>           | <b>VALOR</b>     |
|----------------------------|------------------|
| 400 Afiches, 2000 Volantes | 200.000          |
| Conferencista              | 120.000          |
| Acto Musical               | 250.000          |
| 10 Cafeteras               | 320.000          |
| 2 Hornos Microondas        | 260.000          |
| 5 Licuadoras               | 300.000          |
| 5 Bonos x 50.000           | 250.000          |
| 1 Estufa                   | 500.000          |
| 1 Nevera                   | 700.000          |
| 1 Moto                     | 2.000.000        |
| Imprevistos                | 100.000          |
| <b>TOTAL</b>               | <b>5.000.000</b> |

#### 8.1.3 Comparte Esta Navidad Con Morasurco Café Puro

| <b>ELEMENTOS</b>           | <b>VALOR</b>     |
|----------------------------|------------------|
| Desayuno                   | 200,000          |
| Bono 1er Puesto            | 1.500,000        |
| Bono 2do Puesto            | 1.000.000        |
| Bono premio de Inscripción | 500.000          |
| <b>TOTAL</b>               | <b>3.200,000</b> |

#### 8.1.4 Sabor Aroma Y Tradicion

| ELEMENTO            | VALOR            |
|---------------------|------------------|
| Televisor LED 42"   | 2.500.000        |
| Video Institucional | 1.000.000        |
| <b>TOTAL</b>        | <b>3.500.000</b> |

#### 8.1.5 Consume Lo Nuestro

| ELEMENTO                                                  | VALOR            |
|-----------------------------------------------------------|------------------|
| 500 Afiches Y 3000 Volantes                               | 300.000          |
| Instructor De Aeróbicos                                   | 40.000           |
| Acto Humorístico                                          | 300.000          |
| Acto Musical                                              | 300.000          |
| 60 Camisetas Logo Morasurco                               | 300.000          |
| 20 Gorras Marcadas con Logo Morasurco                     | 140.000          |
| 40 Pets Marcados Con Logos de las empresas patrocinadoras | 320.000          |
| 10 Cafeteras                                              | 250.000          |
| Dulces Actividad Para Niños                               | 200.000          |
| 500 Lapiceros Marcados Con 6 Logos De Patrocinadores      | 625.000          |
| 160 Bolsas De Agua                                        | 100.000          |
| Imprevistos                                               | 125.000          |
| <b>TOTAL</b>                                              | <b>3.000.000</b> |

|                                         |                  |
|-----------------------------------------|------------------|
| Aportes 5 Aliados Estratégicos          | 1000.000         |
| Aporte INCAFEN SAS Mora surco Café Puro | 2000.000         |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>3.000.000</b> |

**8.1.6  
Elige**

#### 8.1.6 La Mascota Morasurco Café Puro

| ELEMENTOS                   | VALOR            |
|-----------------------------|------------------|
| 400 Afiches y 1000 Volantes | 200,000          |
| 1er Puesto: Portátil        | 1.100,000        |
| 2do Puesto: BlackBerry      | 600,000          |
| 3ra Puesto: Bono 300.000    | 350,000          |
| Bono 250 al Docente Ganador | 250,000          |
| <b>TOTAL</b>                | <b>2.500,000</b> |

### 8.1.7 Socio Tintero

|  | <b>ELEMENTOS</b> | <b>VALOR</b>     |
|--|------------------|------------------|
|  | Bono             | 2.000.000        |
|  | Bono             | 2.000.000        |
|  | Bono             | 2.000.000        |
|  | <b>TOTAL</b>     | <b>6.000,000</b> |

### 8.1.8 Porque Usted Es Mi Gente

|  | <b>ELEMENTOS</b> | <b>VALOR</b>     |
|--|------------------|------------------|
|  | Bono             | 1.500.000        |
|  | Bono             | 1.500.000        |
|  | Bono             | 1.000.000        |
|  | <b>TOTAL</b>     | <b>4.000,000</b> |

## 8.2 PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN.

**Cuadro No 23 PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN**

| ESTRATEGICA MARKETING                                                   | OBJETIVO | TACTICAS                            | DIRIGIDO A                                                                                                                                                                                                            | ACTIVIDAD                     | RESPONSABLE                                         | PRESUPUESTO  | FECHA DE INICIO | FECHA DE FINALIZACION | EVALUCION                               | OBJETIVO ALCANZAR                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------|-----------------|-----------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Estrategia de Comunicación<br>Penetracion de mercados                   | 1,2      | "Excelencia en el Servicio"         | Personal de INCAFEN SAS Fabrica de café Marca Morasurco Café Puro                                                                                                                                                     | Capacitaciones                | Gerencia General<br>Jefes de Departamentos          | \$ 1.450.000 | 22-sep-12       | 22-sep-12             | Evaluacion de Desempeño 22 Octubre 2012 | No Capacitaciones Realizadas /No de Capacitaciones Programadas     |
| Penetracion de Mercados<br>Estrategia de Promocion                      | 1,2      | Café Mas que Tinto                  | Amas de Casa de los Barrios Santa Bárbara, Santa Fe, Betania, Canchala, Villa Flor, Las Brisas, Santa Mónica, Mercedario, La Esmeralda, Jamondino, Chapal, La Rosa, Chambu, Altos de Chapalito, La Minga y Miraflores | Acercamiento a Zonas Criticas | Jefe de Ventas y Mercadeo y Coordinador de Mercadeo | \$ 5.000.000 | Agosto de 2012  | Noviembre de 2012     | 2da Semana de Diciembre 2012            | No de Libras Vendidas con stiker/No de Libras Ofertadas con Stiker |
| Penetracion de Mercados<br>Estrategia de Promocion                      | 1,2      | Comparte esta Navidad con MORASURCO |                                                                                                                                                                                                                       | Morasurco en navidad          | Jefe de Ventas y Mercadeo y Coordinador de Mercadeo | \$ 3.200.000 | Junio de 2012   | diciembre de 2012     | 2da Semana de Diciembre 2013            | No de Barrios Inscritos/No Barrios Invitados                       |
| Penetracion de Mercado<br>Estrategia de Promocion Y Servicio Post Venta | 1,2      | Socio Tendero                       | Tenderdos de la ciudad de Pasto                                                                                                                                                                                       | Programa de insentivos        | Jefe de Ventas y mercadeo                           | \$ 6.000.000 | 24-ago          | 24-dic                | 1era Semana de Enero de 2012            | % Ventas Incrementado/ % De Ventas Propuesto                       |

| ESTRATEGICA MARKETING                                                | OBJETIVO | TACTICAS                   | DIRIGIDO A                                                         | ACTIVIDAD                       | RESPONSABLE                                             | PRESUPUESTO  | FECHA DE INICIO       | FECHA DE FINALIZACION   | EVALUCION                        | OBJETIVO ALCANZAR                                                 |
|----------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------|-----------------------|-------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Estrategia de Comunicación de Mercados Estrategia de Penetración     | 1,2      | Video Institucional        | Autoservicio Líder                                                 | Video de empoderamiento         | Coordinador de Mercadeo y Promotora Comercial           | \$ 3.500.000 | Junio de 2012         | Noviembre de 2012       | 1era Semana de Diciembre de 2012 | Numero De Personas Que Comprarian/ Numero De Personas Encuestadas |
|                                                                      |          |                            | Metrópolis 21                                                      |                                 |                                                         |              |                       |                         |                                  |                                                                   |
|                                                                      |          |                            | Tigre De La Rebaja                                                 |                                 |                                                         |              |                       |                         |                                  |                                                                   |
|                                                                      |          |                            | Tigre De La Rebaja Santiago                                        |                                 |                                                         |              |                       |                         |                                  |                                                                   |
|                                                                      |          |                            | Mercafeliz                                                         |                                 |                                                         |              |                       |                         |                                  |                                                                   |
|                                                                      |          |                            | Macroeconómico                                                     |                                 |                                                         |              |                       |                         |                                  |                                                                   |
|                                                                      |          |                            | Super Ad                                                           |                                 |                                                         |              |                       |                         |                                  |                                                                   |
|                                                                      |          |                            | Alkosto Bolívar                                                    |                                 |                                                         |              |                       |                         |                                  |                                                                   |
| Alkosto Centro                                                       |          |                            |                                                                    |                                 |                                                         |              |                       |                         |                                  |                                                                   |
| Penetración de Mercados, Alianzas Estratégicas                       | 1,2      | Consume lo Nuestro         | Comuna 1: Parque Santiago                                          | Actividad Cultural y Recreativa | Jefe de Mercadeo y Publicidad y Coordinador de Mercadeo | \$ 2.000.000 | 8 de Agosto de 2012   | 8 de Septiembre de 2012 | 13 de Septiembre de 2012         | % Invertido/ No de Facutas de compras en el Mes                   |
|                                                                      |          |                            | Comuna 2: Parque Bolívar                                           |                                 |                                                         |              |                       |                         |                                  |                                                                   |
|                                                                      |          |                            | Comuna 3: Parque Santa Monica                                      |                                 |                                                         |              |                       |                         |                                  |                                                                   |
|                                                                      |          |                            | Comuna 4: Polideportivo Tejar                                      |                                 |                                                         |              |                       |                         |                                  |                                                                   |
|                                                                      |          |                            | Comuna 5: Polideportivo Chambú                                     |                                 |                                                         |              |                       |                         |                                  |                                                                   |
|                                                                      |          |                            | Comuna 6: Parque Tamasagra                                         |                                 |                                                         |              |                       |                         |                                  |                                                                   |
|                                                                      |          |                            | Comuna 7: Parque La Aurora                                         |                                 |                                                         |              |                       |                         |                                  |                                                                   |
|                                                                      |          |                            | Comuna 8: Polideportivo Anganoy                                    |                                 |                                                         |              |                       |                         |                                  |                                                                   |
|                                                                      |          |                            | Comuna 9: Parque Infantil                                          |                                 |                                                         |              |                       |                         |                                  |                                                                   |
|                                                                      |          |                            | Comuna 10: Nueva Aranda                                            |                                 |                                                         |              |                       |                         |                                  |                                                                   |
|                                                                      |          |                            | Comuna 11: Corazon de Jesus                                        |                                 |                                                         |              |                       |                         |                                  |                                                                   |
|                                                                      |          |                            | Comuna 12: Polideportivo la Carolina                               |                                 |                                                         |              |                       |                         |                                  |                                                                   |
| Penetración de Mercados Estrategia de Comunicación                   | 1,2      | Elegir Mascota de la Marca | Instituciones Educativas                                           | Selección de Mascota            | Jefe de Ventas y Mercadeo y Coordinador de Mercadeo     | \$ 2.500.000 | 15 de Septiembre 2012 | 31 de Octubre de 2012   | 1 Semana de Noviembre de 2012    | No de Inscritos/ No de Invitados                                  |
| Penetración de Mercado Estrategia de Promoción Y Servicio Post Venta | 1,2      | Porque Usted es mi Gente   | Grandes Superficies, Supermercados, Cabeceras de Barrio Mayoristas | Programa de insentivos          | Jefe de Mercadeo y Publicidad                           | \$ 4.000.000 | 15 de octubre         | 24 de diciembre         | 1era Semana de Enero de 2012     | % de Ventas Incrementado/ Presupuesto de Ventas                   |

Fuente: esta Investigación

### 8.3 PROYECCIÓN DE INVERSIÓN

#### Cuadro No 24 PROYECCIÓN DE INVERSIÓN

| TACTICAS                                       | VALOR     | 2012 |            | 2013 |            | 2014 |            | 2014 |            | 2015 |            |
|------------------------------------------------|-----------|------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|
|                                                | TACTICA   | Cant | Total      | Cant | Total      | Cant | Total      | Cant | Total      | Cant | Total      |
| CAFÉ ES MÁS QUE TINTO:                         | 5.000.000 | 1    | 5.000.000  | 3    | 15.150.000 | 3    | 15.301.500 | 6    | 15.454.515 | 6    | 15.609.060 |
| COMPARTE ESTA NAVIDAD CON MORASURCO            | 3.200.000 | 1    | 3.200.000  | 1    | 3.232.000  | 1    | 3.264.320  | 1    | 3.296.963  | 1    | 3.329.933  |
| ELECCION LA DE MASCOTA MORASURCO               | 2.500.000 | 1    | 2.500.000  | 1    | 2.525.000  | 1    | 2.550.250  | 1    | 2.575.753  | 1    | 2.601.510  |
| SABOR, AROMA Y TRADICION (Video Institucional) | 3.500.000 | 1    | 3.500.000  | 1    | 1.212.000  | 1    | 1.224.120  | 1    | 1.236.361  | 1    | 1.248.725  |
| CONSUME LO NUESTRO                             | 2.000.000 | 2    | 4.000.000  | 12   | 24.240.000 | 12   | 24.482.400 | 12   | 24.727.224 | 12   | 24.974.496 |
| SOCIO TENDERO                                  | 6.000.000 | 1    | 6.000.000  | 4    | 24.240.000 | 4    | 24.482.400 | 4    | 24.727.224 | 4    | 24.974.496 |
| PORQUE USTED ES MI GENTE                       | 4.000.000 | 1    | 4.000.000  | 3    | 12.120.000 | 3    | 12.241.200 | 3    | 12.363.612 | 3    | 12.487.248 |
| ADMINISTRACIÓN "Excelencia en el Servicio"     | 1.450.000 | 2    | 2.900.000  | 4    | 5.858.000  | 4    | 5.916.580  | 4    | 5.975.746  | 4    | 6.035.503  |
| INVER TOTAL POR AÑO                            |           |      | 31.100.000 |      | 88.577.000 |      | 89.462.770 |      | 90.357.398 |      | 91.260.972 |

Fuente: esta Investigación

## 8.4 FLUJO DE CAPITAL

Cuadro No 25 FLUJO DE CAPITAL

| RUBROS                         | 2012                   |                       | 2013                  |                       | 2014                   |                       | 2015                   |                       | 2016                    |                       |
|--------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
|                                | Sin Inv                | Con Inv               | Sin Inv               | Con Inv               | Sin Inv                | Con Inv               | Sin Inv                | Con Inv               | Sin Inv                 | Con Inv               |
| Ingresos Liquidos              | 2.210.913.750,00       | 2.384.318.750,00      | 2.255.132.025,00      | 2.622.750.625,00      | 2.300.234.665,50       | 2.885.025.687,50      | 2.346.239.358,81       | 3.173.528.256,25      | 2.393.164.145,99        | 3.490.881.081,88      |
| Costo produccion               | 1.371.326.250,00       | 1.478.881.250,00      | 1.398.752.775,00      | 1.626.769.375,00      | 1.426.727.830,50       | 1.789.446.312,50      | 1.455.262.387,11       | 1.968.390.943,75      | 1.484.367.634,85        | 2.165.230.038,13      |
| Utilidad menos costos variable | 839.587.500,00         | 905.437.500,00        | 856.379.250,00        | 995.981.250,00        | 873.506.835,00         | 1.095.579.375,00      | 890.976.971,70         | 1.205.137.312,50      | 908.796.511,13          | 1.325.651.043,75      |
| Otros gastos                   | 100.000.000,00         | 100.000.000,00        | 100.000.000,00        | 122.000.000,00        | 100.000.000,00         | 148.840.000,00        | 100.000.000,00         | 181.584.800,00        | 100.000.000,00          | 221.533.456,00        |
| Utilidad antes de impuesto     | 739.587.500,00         | 805.437.500,00        | 756.379.250,00        | 873.981.250,00        | 773.506.835,00         | 946.739.375,00        | 790.976.971,70         | 1.023.552.512,50      | 808.796.511,13          | 1.104.117.587,75      |
| Impuesto renta                 | 0,30                   | 0,30                  | 0,30                  | 0,30                  | 0,30                   | 0,30                  | 0,30                   | 0,30                  | 0,30                    | 0,30                  |
|                                | 221.876.250,00         | 241.631.250,00        | 226.913.775,00        | 262.194.375,00        | 232.052.050,50         | 284.021.812,50        | 237.293.091,51         | 307.065.753,75        | 242.638.953,34          | 331.235.276,33        |
| Utilidad sin inversion         | <b>517.711.250,00</b>  | 563.806.250,00        | <b>529.465.475,00</b> | 611.786.875,00        | <b>541.454.784,50</b>  | 662.717.562,50        | <b>553.683.880,19</b>  | 716.486.758,75        | <b>566.157.557,79</b>   | 772.882.311,43        |
| Inversion Plan estrategico     |                        | <b>31.100.000,00</b>  |                       | <b>88.577.000</b>     |                        | <b>89.462.770</b>     |                        | <b>90.357.398</b>     |                         | <b>91.260.972</b>     |
| Utilidad con inversion         |                        | <b>532.706.250,00</b> |                       | <b>523.209.875,00</b> |                        | <b>573.254.792,50</b> |                        | <b>626.129.361,05</b> |                         | <b>681.621.339,75</b> |
| Diferencia                     | <b>(14.995.000,00)</b> |                       | <b>6.255.600,00</b>   |                       | <b>(31.800.008,00)</b> |                       | <b>(72.445.480,86)</b> |                       | <b>(115.463.781,95)</b> |                       |
| Estrategias Transversales      | 1.000.000,00           |                       | 1.650.000,00          |                       | 1.815.000,00           |                       | 1.996.500,00           |                       | 2.196.150,00            |                       |
| Incremento Diferencial         | <b>13.995.000,00</b>   |                       | <b>4.605.600,00</b>   |                       | <b>29.985.008,00</b>   |                       | <b>70.448.980,86</b>   |                       | <b>113.267.631,95</b>   |                       |

Fuente : esta investigacion



## 8.5 TIR Y VAN

**Cuadro No 26 TIR Y VAN**

| <b>PERIODO</b> | <b>VALORES</b> |
|----------------|----------------|
| 0              | - 31.100.000   |
| 1              | - 13.995.000   |
| 2              | 4.605.600      |
| 3              | 29.985.008     |
| 4              | 70.448.981     |
| 5              | 113.267.632    |

|             |               |
|-------------|---------------|
| <b>TIR</b>  | 49%           |
| <b>VAN</b>  | 29.680.395,62 |
| <b>TIRM</b> | 41%           |

Fuente : esta investigacion

## 9. CONCLUSIONES

En la ciudad de San Juan de Pasto El producto que más consumen de la marca Morasurco Café Puro es la presentación de 500gr de café tostado y molido; este servirá para impulsar el desarrollo de nuevos productos como también la venta de las demás presentaciones.

La empresa INCAFEN SAS presenta una gran deficiencia al depender de decisiones familiares, esto causa que el tipo de acciones tomadas sean reactivas y no planificadas.

La Matriz de Perfil Competitivo nos permite identificar que el principal competidor es Águila Roja con una ponderación de 3, seguido por Sello Rojo con 2,7 y finalmente Morasurco Café Puro con 2,4.

Los barrios que la Empresa INCAFEN SAS a determinado como zonas críticas se encuentran en las comunas 3,4 y 5 de las 12 que conforman la ciudad de Pasto las cuales representan el 42% de la población de Pasto.

Para INCAFEN SAS 7 clientes representan el 50% de las ventas y en 1988 clientes está el otro 50% de ellas.

De acuerdo a la investigación de mercados Morasurco Café Puro se encuentra en tercer lugar de posicionamiento en consumo de Café en la ciudad de San Juan de Pasto con una participación del 27% del mercado con respecto a Águila Roja con un 37% y Sello rojo con un 29%.

Las razones que dieron los encuestados del porque no consume MORASURCO CAFÉ PURO se encuentran La Primera con el 28% por el Rendimiento, En segundo Lugar con el 25% Promociones (Obsequios, Rifas, Eventos), En Tercer Lugar con el 21% promociones, En Cuarto Lugar por su Sabor y en último Lugar por su aroma con el 11% como lo indica la figura No 8.

De la encuesta que la Empresa INCAFEN SAS desarrollo a los Canales de distribución aplicada al 10% de la base de los Clientes/Canales se encontró que la Calificación más alta está en 3 con un 39,5%, seguida de 4 con un 36,5% la Calificación de 5 tiene un 17,5%, la Calificación 2 un 5,5% y la calificación de 1 un 1%, teniendo en cuenta que la calificación más alta que se dar es 5

Los consumidores de la ciudad de San Juan de Pasto son fácilmente persuadidos por promociones relacionadas a objetos recordatorios, esto se puede tomar como una oportunidad para incrementar la venta en presentaciones que muestran estancamiento como la de 2500 grs por ejemplo.

La generación de imagen como marca regional es un elemento que la empresa INCAFEN SAS debe recuperar y desarrollar en sus clientes internos y externos.

Durante el año 2011, se ha visto un leve incremento porcentual frente a los 3 años anteriores, el nivel de consumo de la marca MORASURCO solo creció positivamente en el año 2009 respecto al año anterior, sin embargo la disminución fue significativa en el año 2010, presentando una leve recuperación en el año 2011, las cuales no presentan un incremento significativo

El presupuesto debe ser formulado de forma planeada teniendo en cuenta las tendencias del mercado, los objetivos de crecimiento de la empresa y no con decisiones reactivas tomadas por sus socios.

Las bondades de la Certificación ISO 9001:2008 con las que cuenta la empresa INCAFEN SAS con su marca MORASURCO café puro no son conocidas en el mercado.

De acuerdo a la puntuación que no genera la matriz Interna Externa la marca se encuentra ubicada en el cuadrante 5, posición que puede aprovechar la empresa empleando estrategias de diversificación trabajando estrategias tendientes a penetración de mercados.

La forma empírica del manejo del mercadeo que actualmente tiene la empresa INCAFEN SAS genera malversación financiera

Del total de referencias que maneja el portafolio de la marca Morasurco, la presentación de 500 g se encuentra en estrella, y las demás referencias en el cuadrante de interrogante.

La tasa de crecimiento en consumo de café para el año 2011 fue del 10,3%

Se sugiere un rrediccionamiento en la “administración de la publicidad” esta debe entenderse como una herramienta esencial y no solo como la creación de anuncios, la publicidad es una inversión que posee un proceso y una estructura propia que debe constituirse previa investigación de las necesidades del cliente, las posibilidades de satisfacción de la empresa INCAFEN SAS y que el mismo mensaje debe diferenciarse de la competencia lo cual es complejo pero muy competitivo.

Se reestructuró el departamento Ventas y Mercadeo por 2 departamentos Departamento de Ventas y Departamento de Mercadeo y Publicidad el cual brinda soporte y sirve de guía para que la empresa INCAFEN SAS pueda garantizar su proceso de desarrollo, desarrollar los servicios y productos que los consumidores requieren y mantenerse a la vanguardia en el mercado.

El desarrollo de producto y de mercado son estrategias que le permitirán a la empresa INCAFEN SAS pasar de manera efectiva más productos a estrella y vaca lechera.

Para una empresa como INCAFEN SAS con su marca MORASURCO CAFÉ PURO, es importante manifestar su objeto social al público y diferenciarse de la

competencia conservando su lema y marca de identificación a largo plazo, así es como se crea una conciencia que el público mantiene y se identifica con ella.

La falta de habilidad para comunicarse internamente, afecta las relaciones humanas por lo que hay que mantener un ambiente de trabajo agradable en el cual la buena comunicación se haga cada vez más eficiente y coadyuve a la buena administración de la empresa.

Al descontar la corriente de flujos de caja a la tasa de interés del accionista (30%) encontramos que el VAN es mayor a 0, significa que la tasa de bondad que retorna el proyecto es superior a la que el accionista considera como aceptable,

Siendo que la Tasa Interna de Retorno del accionista es (30%) es superior a la TIR (49%) el proyecto debe aceptarse,

Con el presente plan estratégico de mercadeo se lograra incrementar en un 10% las ventas de la empresa INCAFEN SAS en su marca Morasurco Café Puro.

Con la aplicación del Plan de Acción del presente trabajo, se incrementará el nivel de posicionamiento de la marca MORASURCO café puro de la empresa INCAFEN SAS para el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto en un 4% anual.

## 10. RECOMENDACIONES

Desarrollo e implementación de un software de inventarios.

Desarrollo e implementación de capacitaciones en mercadeo y marca regional.

Seguir trabajando en los efectos que resulten de la publicidad a mediano y largo plazo utilizando los medios idóneos que pueden ser aprovechables en el entorno regional y nacional, determinando los correctivos necesarios y aplicando las nuevas tendencias de comunicación.

Prestar atención a los planes de modernización en beneficio de la logística comercial en el campo de los servicios.

El departamento de mercadeo no debe actuar solo, debe hacerlo en conjunto con los otros departamentos de la organización para obtener los resultados esperados.

Alcanzar una serie de objetivos es el fundamento de la planificación estratégica. Planificar por objetivos implica que tanto la dirección como los empleados tienen una idea clara de las metas a alcanzar y de las prioridades establecidas. Para ello, previamente hemos de saber en qué ámbito estamos actuando y hasta donde pretendemos llegar.

Mantener actualizada la página Web de la empresa.

La empresa INCAFEN SAS debe plantear un plan de servicio postventa adecuado a las necesidades del mercado.

Los nuevos productos de la empresa INCAFEN SAS no han sido desarrollados de manera correcta en la ciudad de San Juan de Pasto

La implementación de área de mercadeo es necesario para la empresa INCAFEN SAS para recuperar el mercado en la ciudad de San Juan de Pasto.

Por medio de la página Web se puede mantener comunicación y se pueden realizar diferentes tipos de negociaciones, desde consultas relacionadas con los productos, hasta concretar relaciones comerciales.

La evaluación constante de los promedios de cumplimiento de ventas, permitirán establecer si las actividades propuestas están dando resultados.

De encuesta que la Empresa INCAFEN SAS desarrolla a los Canales de distribución debe replantearse ya que la calificación podría variar considerablemente si se dividen las preguntas en cuanto a servicio y a promoción, ya que los ítems donde se refieren a manejo de crédito, atención, cobertura, manejo de inventarios es buena, pero deficiente en cuanto a actividades promocionales afectando la evaluación final

## BIBLIOGRAFIA

- SPIEGEL R, Murria. Estadística. Madrid: Mc Graw Hill, 1.998, P. 129
- Stanton William y otros Fundamentos de Marketing MC Graw Hill/ décima edición México 1996 Pág.19 ISBN 0-07-061115-0
- Ambrosio Vicente- Hall Prentice Plan de Marketing Paso a Paso Primera edición/Colombia/2000/ Pág. 13/ISBN 958-699-011-7.
- Fstoner,R James A - E. Freeman,D Administración /Prentice Hall /5ª Edicion/México/1994/Pag198
- Williams Wells Publicidad Principios - Practicas, Editorial Prentice Hall, 1996 Pag.278
- Ricardo Fernández Valinas/Thomson Learning Manual para elaborar un Plan de Mercadotecnia/ /segunda edición/Pág. 20/ISBN 970-686-156-4
- Administración, James A. Fstoner,R. E. Freeman,D/Prentice Hall /5ª Edicion/México/1994/Pag198
- Ferrell, Michael D. Hartlene, George H. Lucas,/Estrategia de Marketing,/Ed. Thomson/Mexico 2002/2a ed,/Pag.1
- Stephenn T. Robbins Administración/ /Prentice Hall/ sexta edición/México/  
DAVID BLANC FLEISMAN MBA MODELOS DE LAS ESTRATEGIAS DE  
MARKETING,
- PARA LAS MICROS, PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS  
Universidad de Quebec, Montrel, Canadá
- CESPEDES Sáenz Alberto, Principios de mercadeo, ECOE 2010
- Miklos T, Tello M E. Planeación Prospectiva. 7ª reimpression. México D.F.:  
LimusaNoriegaEditores; 1997 p.43.
- Gamboa Ardila Néstor Gabriel, La economía colombiana: del modelo de  
protección al modelo de apertura, Ilustrada, Universidad de Medellín , 2005  
Adcock D, Bradfield R, Halborg A& Ross C, Marketing Principles & Practice.  
Pitman, 1995.
- Jobber D, Principals and Practices of Marketing, McGraw Hill, 1995.
- Dibb S & Simkin L, The Marketing Casebook, Routledge, 1994
- Ac Nielsen Global Site: Customized Research Services: Evaluating your  
Marketing Mix.

# **ANEXOS**

## Anexo A. Encuestas

**Objetivo** Medir el nivel de percepcion que presenta los consumidores potenciales de la marca Morasurco Café Puro en puntos de venta.

**Sexo:** Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

### Edad Entre

15 – 20 años \_\_\_\_\_ 21 – 30 años \_\_\_\_\_ 31 – 40 años \_\_\_\_\_

41 – 50 años \_\_\_\_\_ mas 51 años \_\_\_\_\_

### Cuestionario

#### 1. ¿Qué Marca de Café Consume?

- A) Sello Rojo \_\_\_\_\_
- B) Morasurco \_\_\_\_\_
- C) Aguila Roja \_\_\_\_\_
- D) La Bastilla \_\_\_\_\_
- E) Otro? \_\_\_\_\_ Cual? \_\_\_\_\_

#### 2. ¿Cambio el Concepto de la calidad del Producto marca Morasurco Café Puro?

- A) Mejoro \_\_\_\_\_
- B) Empeoro \_\_\_\_\_
- C) Se mantiene \_\_\_\_\_
- D) Otro \_\_\_\_\_ Cual? \_\_\_\_\_

Sino Consume la marca Morasurco Café puro responda la siguiente pregunta

#### 3). ¿Despues de observar el Video de empoderamiento compraria la marca de Cafe Morasurco Café Puro?

- A) No \_\_\_\_\_
- B) Si \_\_\_\_\_

**Observaciones** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**OBJETIVO: Obtener información de tipo primario con el fin de diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo para la Marca MORASURCO CAFÉ PURO.**

**Marque su Rango de Edad**

Entre 15 y 20 años \_\_\_\_\_ Entre 21 y 30 años \_\_\_\_\_ Entre 31 y 40 años \_\_\_\_\_  
Entre 41 y 50 años \_\_\_\_\_ Entre 51 y 60 años \_\_\_\_\_ Mas de 61 años \_\_\_\_\_

**PRODUTO MORASURCO CAFÉ PURO**

**1) ¿Qué miembro de la familia determina la compra de café en el hogar?**

- a) Mama \_\_\_\_\_
- b) Papa \_\_\_\_\_
- c) Abuelos \_\_\_\_\_
- d) Empleada domestica \_\_\_\_\_
- e) Otro \_\_\_\_\_ Cual? \_\_\_\_\_

**2) ¿Dónde realiza la compra del café que consume?**

- a) Grandes Superficies \_\_\_\_\_
- b) Supermercados \_\_\_\_\_
- c) Cabeceras de Barrio \_\_\_\_\_
- d) Tienda \_\_\_\_\_
- e) Otro \_\_\_\_\_ Cual? \_\_\_\_\_

**3) ¿Qué Cantidad de Café Consume aproximadamente durante un mes?**

- a) De 1 a 2 Libras
- a) De 3 a 4 Libras
- b) De 5 a 6 Libras
- c) De 7 libras en Adelante

**4) ¿Qué marca de café consume usted?**

- a) Águila Roja \_\_\_\_\_
- b) Morasurco Café Puro \_\_\_\_\_
- c) Sello Rojo \_\_\_\_\_
- a) Otro \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

**5) ¿Cómo califica los siguientes atributos del producto Morasurco Café Puro?:**

- a) Sabor Bueno \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_  
Bueno (Si es Agradable a su gusto)  
Malo (Si es desagradable a su gusto)
- b) Olor Bueno \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_  
Bueno (Es Agradable a su sentido del Olfato)  
Malo (No es agradable para su sentido del olfato)
- c) ¿Cómo califica el rendimiento de MORASURCO Café Puro? Bueno \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

Bueno: Si de una libra obtiene entre 180-210 tintos  
Malo: Si de una libra obtiene entre 150-180 tintos

**6) ¿Cuál es la características que usted mejor califica del café que consume? (Marque la que a su criterio tiene mayor relevancia)**

- a) Olor \_\_\_\_\_
- b) Sabor \_\_\_\_\_
- c) Rendimiento \_\_\_\_\_
- d) Precio \_\_\_\_\_
- e) Otro \_\_\_\_\_ Cual? \_\_\_\_\_

7) ¿Cuál es la principal razón por la cual usted no consume MORASURCO CAFÉ PURO? (Marque la que a su criterio tiene mayor relevancia)

- a) Bajo rendimiento \_\_\_\_\_
- b) No le gusta su aroma \_\_\_\_\_
- c) No le gusta su sabor \_\_\_\_\_
- d) Por su precio \_\_\_\_\_
- e) Promociones \_\_\_\_\_
- d) Otro \_\_\_\_\_

Cuál? \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** MORASURCO Café Puro, quiere conocer el nivel de satisfacción de sus clientes frente a la calidad del servicio y Apoyo Promocional.

Fecha: \_\_\_\_\_ Zona: \_\_\_\_\_ Calificación: \_\_\_\_\_  
Nombre del establecimiento: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_  
Propietario o persona que responde la encuesta: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Registre el canal al cual pertenece el encuestado:

- a) Grandes Superficies \_\_\_\_\_
- b) Supermercados \_\_\_\_\_
- c) Cabecera de Barrio \_\_\_\_\_
- d) Mayoristas \_\_\_\_\_
- e) Tiendas \_\_\_\_\_
- f) Institucionales \_\_\_\_\_

#### Cuestionario

1) ¿Cómo le parece la frecuencia de visita del vendedor de MORASURCO Café Puro?

Bueno \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

Bueno: Si la visita se hace dentro de lo establecido en el rutero como frecuencia de visita

Malo: Si hay incumplimiento en las frecuencias de visitas establecidas en el rutero para usted

2) ¿Cómo califica el control de inventarios que efectúa nuestro representante de ventas en su negocio?

Bueno \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

Bueno: El representante de ventas hace inventario y controla las fechas de vencimiento

Malo: El representante de ventas no hace inventarios

3) Califique los siguientes servicios promocionales que ofrece nuestra empresa:

- a) La respuesta a la solicitud de degustación Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_
- b) El material P.O.P. (Afiches, habladores, calendarios, volantes, etc) Bueno \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_
- c) El apoyo promocional (amarres, ofertas, etc) Bueno \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

4) ¿Cómo le parece el sistema de crédito que ofrece la empresa? Bueno \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

Bueno: Fácil de obtener

Malo: Difícil de Obtener

5) ¿Conoce usted la línea de atención al cliente? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es sí continúe con la pregunta 10, de lo contrario pase a la pregunta 6.

6) ¿Cómo le parece la respuesta a su llamada por la línea de atención al cliente? Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

Buena: Es atendida y la respuesta es oportuna

Mala: No es atendido y no hay respuesta

7) Por favor Califique de forma general de 1 a 5 su grado de satisfacción frente a la calidad del servicios de venta directa y mercadeo que le proporciona MORASURCO Café Puro siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

